

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA “GRUPO TAMEGA
S.A.C. EN TACNA,2024”**

PARA OPTAR:
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

BACH. MAYRA BELÉN ERCILLA RODRÍGUEZ
BACH. GERALDINE MILAGROS RUFFRAN PACO

TACNA – PERÚ
2026

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA “GRUPO TAMEGA
S.A.C. EN TACNA, 2024”**

Tesis sustentada y aprobada el 01 de julio de 2026; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : Mag. OSCAR ALFREDO CÁRDENAS RIVEROS

SECRETARIO : Mtro. LUIS FERNANDO JIMÉNEZ LOUREIRO

VOCAL : Mag. MANUEL ALONSO RODRÍGUEZ GODÍNEZ

ASESOR : Mag. JULIO FRANCISCO GÁRATE DELGADO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotras, Geraldine Milagros Ruffran Paco y Mayra Belén Ercilla Rodríguez, egresadas de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, identificadas con DNI 72740149 y 71054033 respectivamente, así como Julio Francisco Gárate Delgado con DNI 29297330; declaramos en calidad de autores y asesor que:

1. Somos los autores de la tesis titulada: *“Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa Grupo Tamega S.A.C. en Tacna, 2024”*, la cual presentamos para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.
2. La tesis es completamente original y no ha sido objeto de plagio, total ni parcialmente, habiéndose respetado rigurosamente las normas de citación y referencias para todas las fuentes consultadas.
3. Los datos presentados en los resultados son auténticos y no han sido objeto de manipulación, duplicación ni copia.

En virtud de lo expuesto, asumimos frente a *La Universidad* toda responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos asociados a la obra.

En consecuencia, nos comprometemos ante La Universidad y terceros a asumir cualquier perjuicio que pueda surgir como resultado del incumplimiento de lo aquí declarado, o que pudiera ser atribuido al contenido de la tesis, incluyendo cualquier obligación económica que debiera ser satisfecha a favor de terceros debido a acciones legales, reclamos o disputas resultantes del incumplimiento de esta declaración.

En caso de descubrirse fraude, piratería, plagio, falsificación o la existencia de una publicación previa de la obra, aceptamos todas las consecuencias y sanciones que puedan derivarse de nuestras acciones, acatando plenamente la normatividad vigente.

Tacna, 01 de julio de 2026


Mayra Belén Ercilla Rodríguez
DNI: 7105403


Julio Francisco Garate Delgado
DNI: 29297330


Geraldine Milagros Ruffran Paco
DNI: 72740149

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres: Victor Adolfo Ercilla y Sonia Alcira Rodriguez Torres, que sin ellos no sería lo que soy como persona y profesional. Por su gran esfuerzo, amor y motivación constante les dedico esta tesis, sin ellos no sería nada.

Mayra Belén Ercilla Rodríguez

Dedico esta tesis a nuestros padres, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y sabias enseñanzas han sido inspiración y fortaleza en cada paso de este camino. Y, por supuesto, a todos los profesores y mentores que compartieron su conocimiento y guiaron mi aprendizaje, haciendo posible la realización de este trabajo.

Geraldine Milagros Ruffran Paco

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme vivir este momento tan especial e importante para mí y mi familia.

A mis padres, por todo su esfuerzo, motivación e inspiración para sacarme adelante y guiarme en todo momento con amor y sacrificio.

A los docentes que me acompañaron a lo largo de mi formación académica, antes, durante y después.

A las personas que me estuvieron alentando y apoyando en todo momento.

A nuestro asesor Julio Garate, por toda su paciencia, orientación y compromiso en el desarrollo de esta tesis.

Mayra Belén Ercilla Rodríguez

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y confianza en cada etapa de este proceso.

A mis amistades, por su compañía, ánimo y por estar presentes en los momentos más importantes.

Al Ingeniero Julio Garate, por su valiosa orientación, dedicación y compromiso durante el desarrollo de esta tesis.

Geraldine Milagros Ruffran Paco

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE JURADOS	i
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCION	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	 2
1.1.Descripción del problema.....	2
1.2.Formulación del problema.....	2
1.2.1.Problema General.....	2
1.2.2.Problemas Específicos.....	2
1.3.Justificación e Importancia.....	3
1.3.1.Desde el punto de vista Teórico.....	3
1.3.2.Desde el punto de vista Social	3
1.3.3.Desde el punto de vista Ambiental.....	3
1.3.4.Desde el punto de vista Económico	4
1.4.Objetivos.....	4
1.4.1.Objetivo General	4
1.4.2Objetivos Específicos.....	4
1.5.Hipótesis	5
1.5.1.Hipótesis General	5
1.5.2.Hipótesis Específicas	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1.Antecedentes de Investigación Nacional e Internacional	6
2.1.1.Antecedentes Internacionales	6

2.1.2. Antecedentes Nacionales	7
2.2. Bases Teóricas	8
2.2.1. Plan Estratégico	8
2.2.2. Estructura del Plan Estratégico	9
2.2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	10
2.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	10
2.2.5. Matriz FODA cruzada	11
2.2.6. Matriz de perfil competitivo	12
2.2.7. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	12
2.2.8. Matriz Interna-Externa (IE)	13
2.2.9. Matriz de la Estrategia Principal	14
2.2.10. Matriz de decision	15
2.2.11. Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica	16
2.2.12. Formulación de estrategias	17
2.2.13. Planeación Operativa	18
2.2.14. Calidad del Servicio	19
2.3. Definición de Términos	20
I) CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	22
2.4. Diseño de la Investigación	22
2.4.1. No experimental	22
2.4.2. Transversal	22
2.5. Acciones y Actividades	22
2.5.1. Procedimientos	22
2.5.2. Procesamiento	23
2.6. Materiales y/o Instrumentos	23
2.7. Población y/o Muestra de estudio	24
2.8. Operacionalización de las Variables	24
2.9. Técnicas de procesamiento y análisis estadístico	25
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	26
2.10. Análisis Estratégico	26
2.10.1. Descripción del Negocio	26
2.10.2. Visión	26
2.10.3. Misión	26

2.10.4.Valores.....	27
2.10.6.Canvas Business Model.....	28
2.10.6.1.Segmento del cliente.....	28
2.10.6.2.Relación con el cliente	29
2.10.6.3.Canal.....	29
2.10.6.4.Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva.....	29
2.10.6.5.Actividades Clave	30
2.10.6.6.Recursos Clave.....	31
2.10.6.8.Fuentes de Ingreso	33
2.10.6.9.Estructura de costos	33
2.10.8.Objetivos Estratégicos	35
2.10.9.Organigrama de la empresa	36
2.10.10.Cartera de productos y/o servicios.....	36
2.11.Análisis del macroentorno.....	37
2.11.1.Análisis político, gubernamental y legal	37
2.11.2.Análisis económico y financiero	39
2.11.3.Análisis social, cultural y demográfico.....	41
2.11.4.Análisis tecnológico y científico.....	43
2.11.5.Análisis ecológico y ambiental	44
2.11.6.Matriz de evaluación de los factores externos	45
2.12.Análisis del microentorno	46
2.12.1.Intensidad y rivalidad de las empresas competidoras	46
2.12.2.Ingreso de nuevos competidores	46
2.12.3.Productos sustitutos.....	47
2.12.4.Poder de negociación de los proveedores	47
2.12.5.Poder de negociación de los clientes.....	47
2.12.6.Matriz del perfil competitivo.....	48
2.13.Análisis interno.....	55
2.13.1.Gerencia	55
2.13.2.Marketing y ventas	57
2.13.3.Finanzas y contabilidad.....	59
2.13.4.Producción y operaciones.....	65
2.13.5.Matriz de evaluación de los factores internos	70
2.13.6.Etapa 2: Etapa de la adecuación	72
2.13.6.1.Matriz FODA	72

2.13.6.2.Matriz PEYEA	73
2.13.6.3.Matriz IE	77
2.13.6.4.Matriz de la estrategia principal.....	78
2.13.7.Etapa 3: Etapa de Decisión.....	79
2.13.7.1.Operativa de Planificación Estratégica.....	79
2.14.Desarrollo de la estrategia elegida.....	82
2.14.1.Descripción de la estrategia para su implementación	82
2.14.2.Costo de la implementación del plan estratégico	82
2.14.2.1.Recursos Tangibles	82
2.14.2.2.Recursos intangibles.....	86
2.14.2.3.Monto total de la inversión	86
2.14.3.Préstamo financiero	86
2.14.4.Flujo de caja.....	86
2.14.4.1.Ingresos.....	87
2.14.4.2.Costos de Producción	88
2.14.4.3.Gastos de administración y ventas	90
2.14.4.4.Gastos financieros (70% de la inversión total)	91
2.14.4.5.Depreciación	92
2.14.4.6.Impuestos	93
2.14.4.7.Estado de ganancias y pérdidas	94
2.14.4.8.Flujo de caja.....	95
2.14.4.9.Indicadores de Evaluación	96
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	102
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos	10
Tabla 2. Modelo de matriz de evaluación de los factores externos	11
Tabla 3. Modelo de matriz FODA cruzada	12
Tabla 4. Modelo de matriz de perfil competitivo	12
Tabla 5. Población y muestra.....	24
Tabla 6. Operacionalización de variables de investigación	24
Tabla 7 The Business Model Canvas de la empresa Grupo Tamega	35
Tabla 8. Matriz EFE de oportunidades y amenazas.....	46
Tabla 9. Matriz de enfrentamiento	54
Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	55
Tabla 11. Balance general al 31 de diciembre de 2024	61
Tabla 12. Estado de resultado periodo 2023 – 2024.....	62
Tabla 13. Indicadores financieros	63
Tabla 14. Matriz EFI de fortalezas y debilidades.....	71
Tabla 15. Matriz FODA	72
Tabla 16. Asignación de puntos para las variables	75
Tabla 17. Matriz interna-externa (IE) de la empresa.....	79
Tabla 18. Matriz cuantitativa de planeación estratégica para la empresa Grupo Tamega	81
Tabla 19. Matriz de enfrentamiento de alternativas	87
Tabla 20. Costo de los recursos materiales	88
Tabla 21. Recursos intangibles.....	89
Tabla 22. Ingresos por tipo de productos.....	91
Tabla 23. Ingresos Totales por años.....	91
Tabla 24. Estructura de costos de producción	93
Tabla 25. Costos de producción totales por años	93
Tabla 26. Gastos de administración y ventas (detalle).....	94
Tabla 27. Gastos de administración totales	95
Tabla 28. Cuadro de servicio a la deuda.....	96
Tabla 29. Depreciación	97
Tabla 30. Tasa estándar de impuestos sobre sociedades	99
Tabla 31. Estado de Ganancias y pérdidas proyectado para la estrategia	99
Tabla 32. Flujo de caja proyectado para la estrategia.....	100

Tabla 33. Valor Actual Neto del proyecto.....	101
Tabla 34. Tasa Interna de retorno del proyecto	102
Tabla 35. Beneficio - Costo del proyecto	103
Tabla 36. Interpolación para el periodo de la recuperación de inversión	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Modelo general del plan estrategico	9
Figura 2 . Matriz PEYEA	13
Figura 3 . División Matriz interna-externa (IE).....	14
Figura 4 . Matriz de la estrategia principal	15
Figura 5 . La matriz de decisión	16
Figura 6 . La matriz de Planeación Estratégica.....	17
Figura 7. Segmentación de clientes Nacionales e Internacionales	29
Figura 8.Organigrama de la empresa Grupo Tamega	38
Figura 9. Índice de la percepción de la corrupción en el Perú.....	40
Figura 10. PBI por sectores económicos	41
Figura 11. Segmentación de conflictos por tipología a nivel nacional	43
Figura 12. Descripción de los procesos de mantenimiento y logística de Transportes	67
Figura 13. Puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC	77
Figura 14. Matriz Peyea para la empresa Grupo Tamega	78
Figura 15.Matriz de la estrategia principal de Grupo Tamega S.A.	79
Figura 16. Factura de 300 Kwh/mes - Usuarios N1 - Altos ingresos	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	113
Anexo 2. Clientes frecuentes de la empresa Tamega SAC	115
Anexo 3 Análisis Económico y Financiero	116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio en Grupo Tamega S.A.C., una empresa peruana dedicada al transporte terrestre de carga internacional, fundada durante la crisis sanitaria global del año 2020. A pesar de haber mantenido un funcionamiento general adecuado, la empresa enfrenta dificultades persistentes relacionadas con retrasos en las entregas y la insatisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio ofrecido. Estas problemáticas evidencian deficiencias tanto operativas como de gestión, que afectan negativamente la reputación, la fidelidad de los clientes y la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente. La investigación aborda la identificación y análisis de los principales desafíos internos y externos que enfrenta la empresa, considerando factores como las tendencias del entorno, los recursos disponibles y los procesos internos susceptibles de mejora. Se plantea la formulación de estrategias específicas orientadas a la optimización de la gestión operativa, la eficiencia logística y la satisfacción del cliente, con el fin de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización. El estudio justifica su relevancia desde cuatro perspectivas: teórica, al fundamentarse en principios y modelos de gestión estratégica; social, por el impacto positivo en la confianza y satisfacción de los clientes; ambiental, al promover la adopción de prácticas sostenibles y la reducción del impacto ecológico de las operaciones; y económica, al buscar la optimización de recursos, la reducción de costos y el fortalecimiento financiero de la empresa. A través del cumplimiento de objetivos específicos, como la identificación de desafíos, el análisis del entorno, la optimización de procesos internos y la implementación de estrategias de mejora, se espera demostrar que un plan estratégico bien estructurado puede ser la clave para elevar la calidad del servicio, incrementar la competitividad y garantizar la viabilidad a largo plazo de Grupo Tamega S.A.C.

Palabras clave: Plan estratégico; calidad del servicio; transporte de carga; gestión operativa; sostenibilidad; competitividad.

ABSTRACT

The main objective of this research is to design a strategic plan to improve service quality at Grupo Tamega S.A.C., a Peruvian company dedicated to international road freight transport, founded during the global health crisis of 2020. Despite maintaining generally adequate operations, the company faces persistent challenges related to delivery delays and customer dissatisfaction regarding the quality of the service provided. These issues highlight both operational and management deficiencies, which negatively affect the company's reputation, customer loyalty, and competitiveness in an increasingly demanding market. The research addresses the identification and analysis of the main internal and external challenges faced by the company, considering factors such as environmental trends, available resources, and internal processes that could be improved. The study proposes the formulation of specific strategies aimed at optimizing operational management, logistical efficiency, and customer satisfaction, in order to ensure the organization's sustainability and continuous growth. The study justifies its relevance from four perspectives: theoretical, by being based on principles and models of strategic management; social, due to its positive impact on customer trust and satisfaction; environmental, by promoting the adoption of sustainable practices and the reduction of the ecological impact of operations; and economic, by seeking resource optimization, cost reduction, and the financial strengthening of the company. By achieving specific objectives such as identifying challenges, analyzing the environment, optimizing internal processes, and implementing improvement strategies, this research expects to demonstrate that a well-structured strategic plan can be the key to raising service quality, increasing competitiveness, and ensuring the long-term viability of Grupo Tamega S.A.C.

Keywords: Strategic plan; service quality; freight transport; operational management; sustainability; competitiveness

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la viabilidad y los beneficios de la implementación de un Plan Estratégico en la empresa Grupo Tamega S.A.C., dedicada al transporte terrestre de carga internacional. El objetivo central es que, a través de este plan, se logre una mejora significativa en la calidad del servicio ofrecido, respondiendo a las dificultades detectadas en el cumplimiento de entregas a tiempo y en la satisfacción de los estándares de calidad exigidos por los clientes. Estas deficiencias, identificadas a partir del análisis de la operación y la percepción de los usuarios, han afectado la reputación y competitividad de la empresa, poniendo en riesgo su crecimiento y sostenibilidad en un mercado cada vez más exigente. De acuerdo con los principios de la gestión estratégica, es fundamental que las empresas no solo diseñen planes orientados a la mejora, sino que también comprendan el entorno competitivo, las tendencias del mercado y sean capaces de adaptar sus estrategias según los resultados obtenidos y el feedback de los clientes.

En este sentido, la propuesta de un plan estratégico para Grupo Tamega S.A.C. busca no solo optimizar los procesos internos y operativos, sino también fortalecer la capacidad de la empresa para anticiparse y responder a los cambios del entorno externo, integrando además criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Grupo Tamega S.A.C., fundada en 2020 en respuesta a la creciente demanda de servicios logísticos en el contexto de la pandemia, ha demostrado contar con recursos y capacidades importantes, pero enfrenta actualmente el reto de elevar la calidad de su servicio para consolidar su posición en el sector. La presente investigación servirá como referencia para futuras iniciativas que enfrenten problemáticas similares, y busca plasmar el conocimiento adquirido en el desarrollo de planes estratégicos, así como la experiencia en la identificación y ejecución de estrategias orientadas a la mejora continua. De este modo, el estudio no solo pretende aportar soluciones prácticas para la empresa objeto de análisis, sino también enriquecer la literatura sobre gestión estratégica en el sector transporte, contribuyendo al desarrollo de organizaciones más eficientes, competitivas y sostenibles.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

El Grupo Tamega S.A.C. es una empresa peruana que surgió en medio de la crisis sanitaria global del año 2020, causada por la pandemia de COVID-19. Aprovechando la creciente demanda en el sector de transporte terrestre de carga internacional. La necesidad de desarrollar un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio en Grupo Tamega S.A.C., surge como respuesta a la identificación de persistentes dificultades en el cumplimiento de entregas a tiempo y en la conformidad con los estándares de calidad por parte de los clientes. Aunque la empresa ha mantenido un funcionamiento general adecuado, la incidencia de retrasos en las entregas y la insatisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicio evidencian la existencia de deficiencias operativas y de gestión que deben ser abordadas de manera integral.

Estas problemáticas no solo afectan la reputación y la fidelidad de los clientes, sino que también pueden comprometer la competitividad y la viabilidad a largo plazo de la empresa en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por lo tanto, resulta imperativo diseñar e implementar un plan estratégico que permita identificar, analizar y solucionar de manera efectiva las causas subyacentes de estas problemáticas, con el fin de mejorar significativamente la calidad del servicio ofrecido y asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la sustentabilidad y el crecimiento continuo del negocio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo diseñar un Plan Estratégico efectivo que permita mejorar la calidad de los servicios que ofrece la empresa “Grupo Tamega S.A.C.”?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Grupo Tamega en la prestación de su servicio de transporte de carga pesada?
- b. ¿Qué tendencias y cambios en el entorno externo pueden influir significativamente en la capacidad de Grupo Tamega para ofrecer un servicio de calidad?

- c. ¿Qué deficiencias operativas y de gestión existen en los procesos internos de Grupo Tamega S.A.C. que afectan la calidad del servicio?
- d. ¿Qué estrategias específicas puede adoptar Grupo Tamega para abordar los desafíos identificados en su operación y mejorar la calidad de su servicio?

1.3. Justificación e Importancia

1.3.1. Desde el punto de vista Teórico

Un plan estratégico se basa en los principios de gestión estratégica y planificación empresarial. Se fundamenta en teorías como el análisis de diversas matrices, que proporcionan un marco conceptual para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta una empresa de transporte de carga pesada y diseñar estrategias efectivas para mejorar su desempeño y aumentar su competitividad.

1.3.2. Desde el punto de vista Social

Este plan estratégico tiene una gran relevancia social, ya que impacta de manera directa en la mejora de la satisfacción y confianza de los clientes, quienes representan un pilar esencial dentro de la comunidad local. Al asegurar que las entregas se realicen de manera puntual y que los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad establecidos, se genera una experiencia positiva para los usuarios, fortaleciendo así el vínculo entre la empresa y sus clientes.

1.3.3. Desde el punto de vista Ambiental

La justificación ambiental del plan estratégico para mejorar la calidad de servicio en Grupo Tamega S.A.C. radica en la necesidad de minimizar el impacto ambiental asociado a sus operaciones logísticas, especialmente en el transporte y distribución de productos. Al optimizar procesos y adoptar prácticas sostenibles, como la planificación eficiente de rutas y el uso responsable de recursos, la empresa puede reducir significativamente las emisiones contaminantes y el consumo energético, contribuyendo así a la protección del medio ambiente en la región de Tacna. Esta reducción no solo favorece la salud ambiental local, sino que también mejora la calidad de vida de las comunidades cercanas.

Además, integrar criterios ambientales en la gestión de la calidad del servicio fortalece la competitividad y reputación de Grupo Tamega S.A.C., alineándose con las

demandas actuales de consumidores y normativas ambientales. De esta manera, el plan estratégico no solo busca mejorar la satisfacción del cliente, sino también promover un desarrollo empresarial sostenible que garantice la viabilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa, contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y a la mitigación del cambio climático.

1.3.4.Desde el punto de vista Económico

Desde el aspecto económico se considera fundamental, ya que permitirá optimizar los procesos operativos y logísticos, reduciendo costos asociados a retrasos, errores y desperdicios. Al garantizar entregas puntuales y cumplir con los estándares de calidad, la empresa fortalecerá la satisfacción y fidelidad de sus clientes, lo que se traducirá en un aumento de ingresos y una mayor competitividad en el mercado local de Tacna.

Además, este plan estratégico contribuirá a la sostenibilidad financiera de la empresa al minimizar pérdidas económicas derivadas de ineficiencias y mejorar la gestión de recursos. La mejora continua en la calidad del servicio facilitará la expansión y consolidación de Grupo Tamega S.A.C., asegurando su crecimiento y viabilidad a largo plazo en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

1.4. Objetivos

1.4.1.Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico efectivo que permita mejorar la calidad de los servicios que ofrece la empresa “Grupo Tamega S.A.C”

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar los principales desafíos que enfrenta Grupo Tamega S.A.C. en la prestación de servicio de transporte de carga pesada.
- b. Analizar las tendencias y cambios en el entorno externo que pueden influir significativamente en la capacidad de Grupo Tamega para ofrecer un servicio de calidad
- c. Identificar las deficiencias operativas y de gestión que existen en los procesos internos de Grupo Tamega S.A.C. y que afectan la calidad del servicio

- d. Implementar estrategias específicas que puede adoptar el Grupo Tamega para abordar los desafíos identificados en su operación y mejorar la calidad de su servicio.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

El diseño de un plan estratégico basado en el análisis situacional y operativo permitirá mejorar significativamente la calidad de servicio de la empresa Grupo Tamega S.A.C.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- a. El abordaje de los principales desafíos operativos mediante estrategias de optimización incidirá positivamente en la percepción de fiabilidad y seguridad por parte de los clientes de Grupo Tamega S.A.C.
- b. La evaluación y fortalecimiento de los factores internos (fortalezas y debilidades) optimizará la capacidad de respuesta y la eficiencia en la prestación del servicio de transporte.
- c. El análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) permitirá la implementación de estrategias adaptativas que aseguren la continuidad y excelencia del servicio frente a la competencia.
- d. El establecimiento de indicadores de gestión y un plan de seguimiento garantizará el cumplimiento de los estándares de calidad propuestos para el Grupo Tamega S.A.C.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación Nacional e Internacional

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Surya et. al (2020) elaboraron un estudio titulado “Aplicación del Despliegue de la Función de Calidad para Mejorar la Calidad del Servicio Logístico en Operaciones de Camiones”, cuyo objetivo fue analizar la brecha en la calidad del servicio de una empresa de transporte de carga pesada y desarrollar estrategias para mejorarla mediante la integración de Análisis de Brechas, Análisis de Importancia-Desempeño (IPA) y Despliegue de la Función de Calidad (QFD). La investigación se diseñó como un estudio de caso aplicado en una empresa de transporte con sede en Semarang, Indonesia. La muestra estuvo compuesta por clientes y atributos del servicio evaluados en la empresa seleccionada. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas para medir la percepción de calidad del servicio, análisis estadístico de brechas y matrices IPA y QFD. Como conclusión, se identificaron 18 atributos de calidad con brechas negativas significativas; se priorizaron 9 atributos críticos para mejorar, los cuales fueron traducidos en cinco respuestas estratégicas clave, incluyendo el desarrollo de un sistema integrado de gestión del transporte y un centro de capacitación para conductores, permitiendo diseñar un plan estratégico efectivo para elevar la calidad del servicio.

Huang et al. (2019) desarrollaron un estudio titulado “Evaluación de la calidad del servicio de los agentes internacionales de carga” , cuyo objetivo fue mejorar la calidad del servicio de empresas internacionales de transporte de carga (freight forwarders) y explorar soluciones prácticas para elevar el nivel de atención al cliente. La investigación se diseñó como una investigación empírica con aplicación de Quality Function Deployment (QFD) y consulta a expertos en Japón, Corea y Taiwán. La muestra estuvo compuesta por expertos y clientes de empresas de transporte internacional en Asia Oriental. Para la recolección de datos se utilizaron consultas expertas, análisis QFD para traducir requerimientos del cliente en medidas técnicas. Como conclusión, se identificaron requerimientos clave como tarifas competitivas, capacidad puerta a puerta y respuesta inmediata; las medidas técnicas prioritarias incluyeron gestión de relaciones con clientes y sistemas integrados de información, proporcionando un marco estratégico para que las empresas mejoren su calidad de servicio y mantengan competitividad en mercados internacionales.

Toymentseva et. al (2016) realizaron un estudio titulado Gestión de Calidad en el Negocio de Servicios: Aspectos Teóricos y Metodológicos, cuyo objetivo fue desarrollar supuestos teóricos y metodológicos para la gestión estratégica de la calidad en empresas de transporte por carretera, enfocándose en mejorar la calidad del servicio. La investigación se diseñó como una investigación teórica y metodológica con aplicación de métodos económicos, matemáticos y modelos de toma de decisiones. La muestra incluyó empresas de transporte por carretera, consumidores y entidades gubernamentales en Rusia. Para la recolección de datos se utilizaron análisis documental, modelos matemáticos y económicos aplicados a datos secundarios y primarios. Como conclusión, se establecieron fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión estratégica que permiten mejorar la calidad del servicio en el sector transporte, destacando la importancia de índices integrales de calidad y la aplicación de modelos de decisión para optimizar procesos y satisfacer las demandas del mercado.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Branvecsa S.A.C. (2017) elaboró un estudio titulado Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada Branvecsa S.A.C. en la ciudad de Arequipa 2017-2022, cuyo objetivo fue desarrollar un plan estratégico que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa Branvecsa S.A.C., dedicada a la movilización de carga para los sectores minero y construcción. La investigación se diseñó como una investigación aplicada con análisis exhaustivo del macro y microentorno, utilizando matrices EFE, EFI, FODA, IE y MCPE para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La muestra incluyó la empresa Branvecsa S.A.C. y su entorno operativo en Arequipa. Para la recolección de datos se usaron análisis documental, entrevistas y evaluación de datos internos y externos para construir matrices estratégicas. Como conclusión, la estrategia recomendada fue la diferenciación del servicio, con objetivos claros como aumentar la flota de camiones, incrementar ventas y desarrollar una cultura organizacional fuerte para alcanzar un crecimiento sostenible hasta 2022.

López y Lora (2022) propusieron un estudio titulado Propuesta de mejora del servicio de transporte de carga pesada para incrementar la productividad en una empresa de transportes – Trujillo, con el objetivo de proponer mejoras en el servicio de transporte de carga pesada para incrementar la productividad, reduciendo demoras, mejorando hábitos de conducción y optimizando el mantenimiento. La investigación fue una investigación aplicada con diagnóstico previo (pre-test) durante 12 semanas para identificar causas raíz de pérdidas económicas y deficiencias en el servicio. La muestra

estuvo compuesta por una empresa de transporte de carga pesada en Trujillo. Para la recolección de datos se utilizaron observación directa, análisis de tiempos, registros de mantenimiento y encuestas internas. Como conclusión, se propusieron herramientas como Balance de Línea, Poka Yoke, estudio de tiempos, MTM, 5S y Heijunka que permitieron un ahorro anual significativo y un incremento en la productividad de 1.17 TM/Hr, con proyecciones financieras favorables a cinco años.

Transportes M. Catalán S.A.C. (2024) realizó un estudio titulado Planeamiento estratégico de la Empresa Transportes M. Catalán S.A.C., cuyo objetivo fue elaborar un plan estratégico para posicionar a Transportes M. Catalán S.A.C. como líder en transporte de combustible y carga pesada, con enfoque en crecimiento y rentabilidad. La investigación se diseñó con un análisis exhaustivo de factores internos y externos mediante matrices FODA, evaluación de la situación actual y definición de misión y visión para 2025. La muestra correspondió a la empresa Transportes M. Catalán S.A.C.. Como conclusión, se recomendó implementar estrategias de diversificación hacia nuevos servicios y mercados, desarrollo de servicios con valor agregado y fortalecimiento de la integración vertical para mejorar la eficiencia y rentabilidad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Plan Estratégico

Un plan estratégico es un documento formal que establece los objetivos a largo plazo de una organización y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este plan proporciona una visión integral de la dirección que la empresa desea seguir y define las acciones específicas que se tomarán para lograr sus metas. Además de los objetivos y estrategias, un plan estratégico también puede incluir un análisis de la situación actual de la empresa, un análisis del entorno externo e interno, así como una evaluación de los recursos disponibles y los posibles obstáculos a enfrentar. La planificación estratégica sirve como punto de partida fundamental para aplicar ideas de negocio, tomar decisiones y llevar a cabo acciones que determinen la dirección de la organización. En esencia, este proceso de planificación establece las bases para anticipar el éxito o el fracaso de la empresa, permitiendo así prever posibles errores que puedan afectar su bienestar. (Chapman, 2006, pág 48).

Asimismo, un plan estratégico es un proyecto emprendido por una institución, que debe considerar los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sostenibilidad. Por lo tanto, en la actualidad, el desarrollo

endógeno y la planificación estratégica están estrechamente relacionados con la gestión del cambio, con el objetivo dual de mejorar el estado actual y crear un futuro sostenible. En resumen, estos planes no solo buscan optimizar el presente, sino también establecer las bases para un futuro más próspero y equilibrado. (Climaco, 2012).

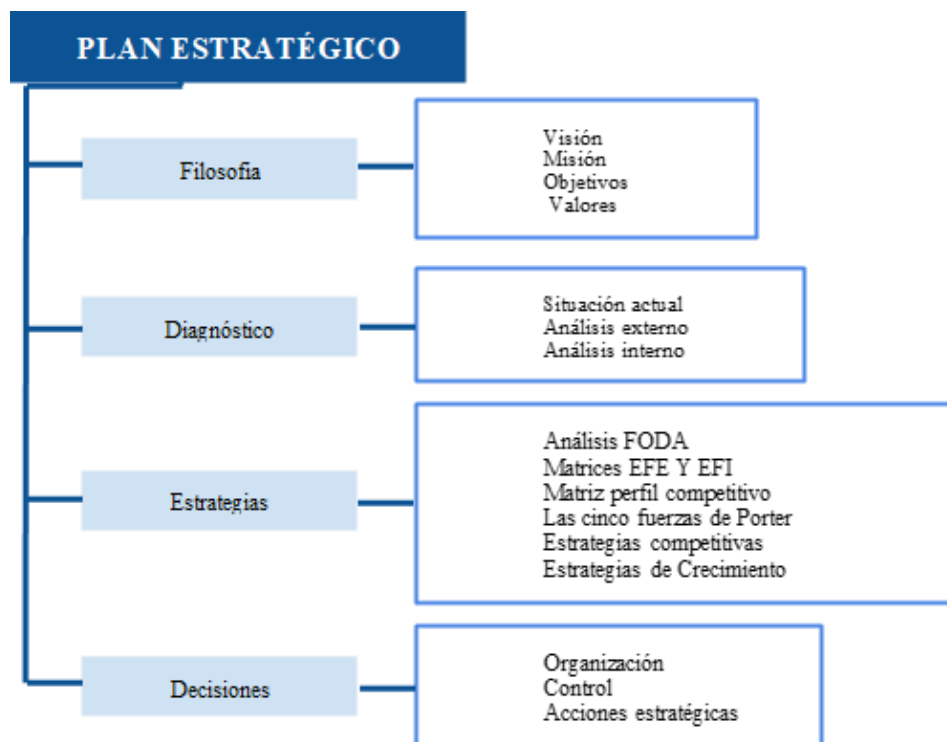
Entonces, el plan estratégico es esencial para trazar las direcciones futuras y rediseñar aspectos clave de una empresa u organización con miras a su crecimiento y desarrollo. Se encarga de evaluar todas las áreas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo, mediante un proceso que incluye planificación, organización, ejecución y control.

2.2.2. Estructura del Plan Estratégico

Según (Sort, 2019), la estructura de una planificación estratégica adecuada varía según la razón social de la empresa. No obstante, en términos generales, la mayoría sigue la estructura presentada en la figura 1:

Figura 1

Modelo general del plan estratégico



Nota. Adaptado de Bravo y Herrera (2017)

2.2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta invaluable para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que afectan el desempeño de las organizaciones, en la tabla 1 se presenta el formato utilizado para la elaboración de esta matriz.

Tabla 1

Modelo de matriz de evaluación de los factores internos.

Fortalezas	Importancia	Calificación	Valor
1			
2			
3			
4			
5			
Debilidades	Importancia	Calificación	Valor
11			
12			
13			
14			
15			
Total			

Nota. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos

Si la suma de los valores ponderados es inferior a 2,50, la institución se considera débil en relación con sus factores internos. Por otro lado, si la suma supera los 2,50, entonces la organización se considera fuerte en cuanto a sus componentes internos.

2.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Según (D'Alessio, 2008) la matriz EFE es una herramienta que permite a los estrategas recopilar y evaluar información sobre factores externos derivados del análisis PESTE,

que incluye aspectos políticos, gubernamentales y legales (P), económicos y financieros (E), sociales, culturales y demográficos (S), tecnológicos (T), y ecológicos y ambientales (E). Esta información se utiliza para identificar y cuantificar las oportunidades y amenazas del entorno, ayudando a las organizaciones a construir respuestas estratégicas tanto ofensivas como defensivas frente a estos factores externos. En la tabla 2 se presenta un modelo de MEFE:

Tabla 2

Modelo de matriz de evaluación de los factores externos

Oportunidades	Importancia	Calificación	Valor
1			
2			
3			
Amenazas	Importancia	Calificación	Valor
11			
12			
13			
Total			

Si la suma de los valores ponderados es inferior a 2,50, significa que las estrategias de la empresa no están respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas del entorno. Por otro lado, si la suma es superior a 2,50, indica que la organización está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas mediante la correcta implementación de sus estrategias.

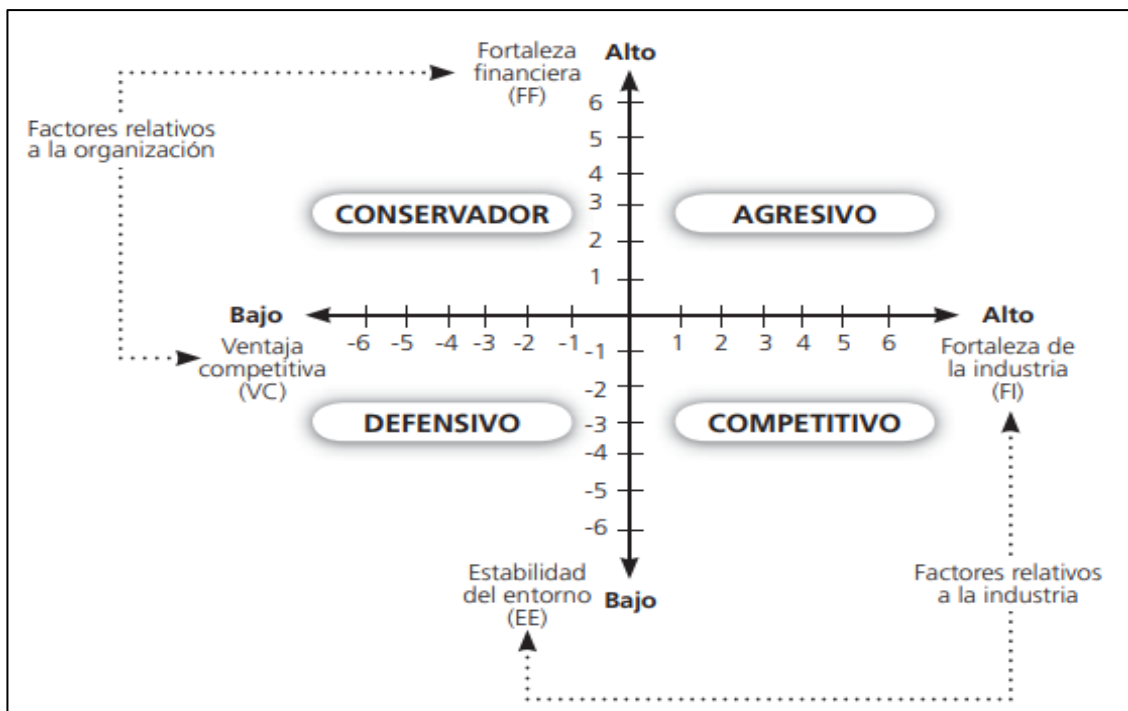
2.2.5. Matriz FODA cruzada

Esta matriz es una de las más valoradas por su capacidad intuitiva requerida a los analistas y destaca como una de las más conocidas e importantes en el ámbito de la planificación estratégica. Fue desarrollada por Heinz Wehrich en 1982 como una herramienta para el análisis situacional. Esta matriz obliga a un pensamiento profundo para elaborar estrategias en sus cuatro cuadrantes: fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA) y debilidades-amenazas (DA), facilitando así la toma de decisiones estratégicas equilibradas entre factores internos y externos. En la tabla 3 se muestra el formato de una Matriz FODA.

relacionados con la industria, como la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y otros dos ejes que contemplan factores internos de la organización, como la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. Cada eje tiene extremos que representan niveles altos y bajos, y el marco formado por estos cuatro cuadrantes indica la postura estratégica óptima: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Así, esta herramienta permite definir claramente la mejor estrategia según la situación particular de la organización. (D'Alessio, 2008). En la figura 2 se puede observar los cuatro cuadrantes de la matriz PEYEA

Figura 2

Matriz PEYEA



Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

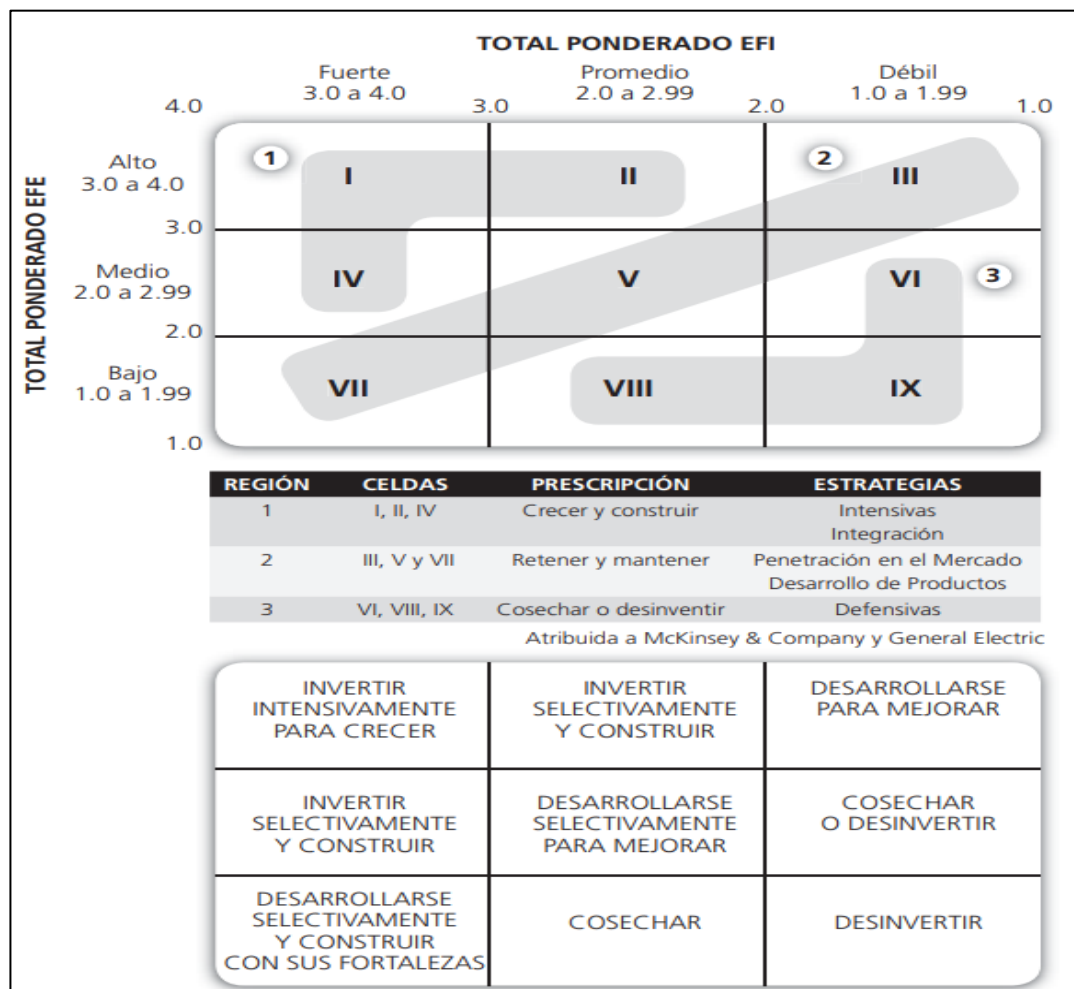
2.2.8. Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE es una herramienta de portafolio que grafica las divisiones o productos de una organización en una cuadrícula de nueve celdas, utilizando dos dimensiones basadas en los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI para cada división. Cada división se representa con un círculo cuyo tamaño refleja su contribución a las ventas, y la sección sombreada en el círculo indica su aporte a las utilidades. A diferencia de la matriz BCG, la matriz IE permite un análisis más detallado y amplio de

la complejidad de los negocios en una organización multidivisional, ya que evalúa múltiples factores internos y externos, y utiliza tres rangos de calificación (alto, medio y bajo) en lugar de dos, lo que crea nueve posiciones posibles para ubicar cada división del portafolio empresarial. Esto ofrece una mayor precisión en la evaluación y estrategia para cada unidad de negocio.

Figura 3

División Matriz interna-externa (IE)



Nota. Proceso estratégico, un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

2.2.9. Matriz de la Estrategia Principal

Según (D'Alessio, 2008), la matriz de la gran estrategia es una herramienta que ayuda a evaluar y definir la postura estratégica más adecuada para una organización, considerando dos variables principales: la tasa de crecimiento del mercado y la posición

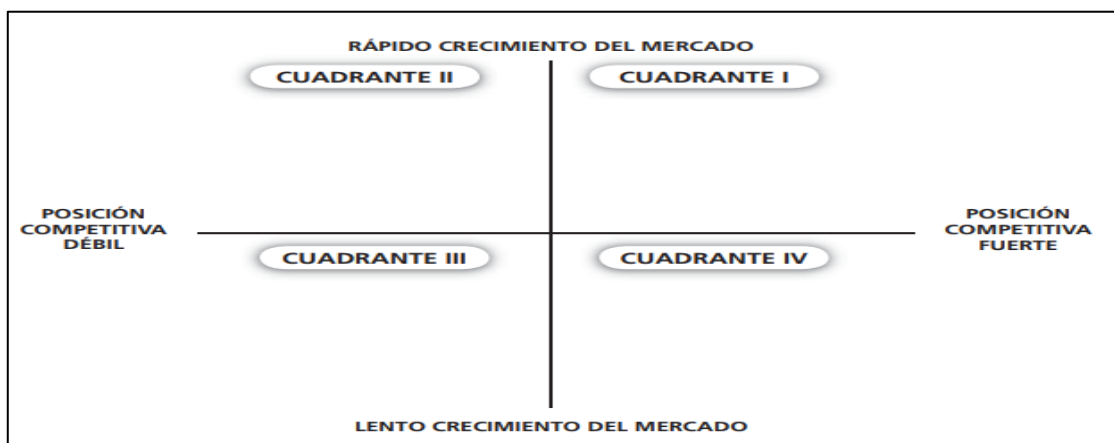
competitiva de la empresa. Según los diferentes análisis, esta matriz divide el entorno en cuatro cuadrantes, cada uno indicando una estrategia recomendada:

- Cuadrante I: Alta posición competitiva y rápido crecimiento del mercado, donde la estrategia más adecuada suele ser agresiva, aprovechando las oportunidades externas.
- Cuadrante II: Posición débil en un mercado en rápido crecimiento, que requiere reevaluar enfoques y estrategias para mejorar la competitividad.
- Cuadrante III: Posición débil en un mercado de crecimiento lento, donde se sugieren estrategias de reducción, diversificación o desinversión.
- Cuadrante IV: Posición fuerte en un mercado de crecimiento lento, aconsejando considerar diversificación o alianzas para mantener ventajas competitivas.

Este análisis ayuda a las organizaciones a afinar su estrategia, priorizando acciones en función de su situación en estos cuadrantes, buscando maximizar oportunidades y minimizar riesgos.

Figura 4

La matriz de la estrategia principal



Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.10. Matriz de decision

Para (D'Alessio, 2008), esta es la matriz que consolida las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento mediante el uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (figura 5), permite visualizar la frecuencia con que cada estrategia se repite. El objetivo es sumar estas repeticiones y seleccionar aquellas estrategias que aparezcan

con mayor frecuencia. Estas estrategias no deben ser genéricas, sino explícitamente detalladas y específicas, ya que posteriormente se utilizarán en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para ponderar su atractivo en función de los factores clave de éxito. Generalmente, se retienen las estrategias que se repiten tres o más veces, mientras que las demás se mantienen como opciones de contingencia.

Figura 5

La matriz de decisión

		MATRIZ							
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
		1	X					1	
		2		X			X	X	3
		3	X	X	X			X	4
		4			X	X			2
		5	X	X			X		3
		6	X						1

Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.11. Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) es La técnica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables es la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Esta matriz forma parte de la tercera etapa del marco analítico de formulación de estrategias y permite decidir objetivamente cuáles son las mejores alternativas estratégicas. Utiliza como insumos los resultados del análisis de factores internos y externos de la etapa inicial y las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento y combinación. La MCPE evalúa las estrategias basándose en factores críticos de éxito, asignando ponderaciones y calificaciones para medir la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades y amenazas identificadas. Aunque es una herramienta analítica objetiva, requiere de juicio intuitivo para interpretar los resultados y tomar decisiones estratégicas acertadas. En la figura 6 se puede observar la matriz utilizada para el presente trabajo.

Figura 6

La matriz de Planeación Estratégica

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
FACTORES CLAVE	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Nota. El proceso estratégico un enfoque de Gerencia, D' Alessio (2008)

2.2.12. Formulación de estrategias

Las estrategias son esenciales en la planificación, ya que guían a los directivos hacia la consecución de sus objetivos. Además, pueden ser aplicadas en diversas áreas o actividades con resultados positivos si se utilizan de manera inteligente. (CIDEAL, 2005)

- *La estrategia de integración hacia atrás* implica obtener un mayor control sobre los proveedores de la empresa.
- *La estrategia de integración hacia delante* busca adquirir o tener un mayor control sobre los minoristas o distribuidores.

- *La estrategia de penetración en el mercado* se centra en aumentar la participación en el mercado.
- *La estrategia de desarrollo del producto* implica innovar o modificar los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

2.2.13. Planeación Operativa

Es un conjunto de herramientas de gestión aplicadas a niveles jerárquicos o departamentales.

2.2.13.1. POA

El Plan operativo Anual (POA), es un documento que detalla las actividades y recursos necesarios para implementar la planificación estratégica, centrándose en estrategias específicas. Suele enfocarse en objetivos a corto plazo y debe ser aprobado por los directivos antes de su ejecución.

2.2.13.2. Cronograma

Representado a menudo como un diagrama de Gantt, registra los tiempos de inicio y finalización de cada actividad, mejorando el seguimiento y cumplimiento de los objetivos.

2.2.13.3. Presupuesto

Proyecta los resultados financieros de programas y proyectos durante el periodo estratégico, ayudando a estimar la inversión necesaria y a buscar fuentes de financiamiento.

2.2.13.4. Planeación Financiera

Utiliza instrumentos e indicadores financieros para informar sobre la situación actual y futura de la empresa en términos monetarios, permitiendo tomar decisiones oportunas y a diferencia de los presupuestos, estudia la realidad financiera general de la empresa.

2.2.14. Calidad del Servicio

La calidad del servicio es un concepto fundamental en la gestión empresarial, especialmente en sectores como el transporte de carga pesada, donde la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa son prioritarias. Este marco teórico aborda las dimensiones clave que definen la calidad del servicio, considerando aspectos de confianza, responsabilidad, disponibilidad, seguridad y elementos tangibles.

2.2.14.1. Confianza

La confianza se refiere a la capacidad de la empresa para generar seguridad en sus clientes sobre la calidad del servicio que recibirán. Esto se fundamenta en dos aspectos principales: Experiencia; La trayectoria de la empresa en el sector es un indicador clave para garantizar que las operaciones se lleven a cabo de manera eficiente y profesional. Capacidad de ejecución del servicio: La habilidad de cumplir con las tareas asignadas, asegurando que las expectativas del cliente se satisfagan consistentemente. Responsabilidad; La responsabilidad implica el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, siendo uno de los pilares de la calidad del servicio. Un aspecto crucial es: Puntualidad de entrega; Garantizar que los bienes transportados lleguen a su destino en los tiempos estipulados, evitando retrasos que puedan afectar las operaciones del cliente.

2.2.14.2. Seguridad

La seguridad está relacionada con la garantía de minimizar riesgos durante la prestación del servicio, protegiendo tanto los bienes como a las personas involucradas. Los aspectos relevantes incluyen: Nivel de conocimiento de las actividades: La formación y especialización del personal para ejecutar las operaciones con precisión, reduciendo errores y garantizando la protección de los bienes

2.2.14.3. Elementos tangibles

Los elementos tangibles representan los recursos materiales y humanos que respaldan la calidad del servicio. Entre ellos destacan: Instalaciones Físicas: La infraestructura disponible para llevar a cabo las operaciones, incluyendo oficinas, almacenes y terminales logísticas. Equipo: La tecnología y maquinaria utilizada en el transporte de carga pesada, que debe ser moderna y eficiente. Personal Especializado: La formación

y experiencia del equipo humano, quienes son responsables de garantizar un servicio de calidad.

2.3. Definición de Términos

2.3.1. Análisis externo

Es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. (*Análisis Externo De Una Empresa: Formas De Plantearlo*, 2021)

2.3.2. Análisis interno

Investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. (*Dirección Estratégica*, n.d.)

2.3.3. Calidad de servicio

Es un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantener e innovar constantemente. (Arellano, 2017)

2.3.4. Estrategias

Son las acciones y medidas que una empresa implementa para lograr sus objetivos a largo plazo. (Celi Paladines et al., 2022)

2.3.5. Indicador

Son estadísticas que nos facilitan estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas. (Horn, 1993)

2.3.6. Plan

Es un documento que establece los objetivos de una empresa a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos. (*El Plan De Transporte: Un Documento Estratégico Para Controlar Mejor Tus Costes*, 2023)

2.3.7. Planeamiento Estratégico

Es el proceso de establecer los objetivos de una empresa y las estrategias para alcanzarlos, considerando el entorno interno y externo. (Celi Paladines et al., 2022)

2.3.8. Procesos Internos

Son las actividades y operaciones que se llevan a cabo dentro de una empresa para producir bienes o servicios y alcanzar sus objetivos. (Celi Paladines et al., 2022)

2.3.9. Servicio de Transporte

Es transportar mercancía de un lugar determinado a otro, siendo parte de una cadena logística la cual se dedica a enviar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado. (*Servicio De Transporte: ¿Cómo Elegir El Que Mejor Se Adapte a Tus Necesidades?*, n.d.)

2.3.10. Ventaja Competitiva

La empresa cuenta con una mejor posición que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas. (Arellano Díaz, 2017)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

Este diseño es de diseño no experimental ya que facilita la recolección de datos reales sin modificarlos, lo que permite que la situación de la empresa se refleje de manera auténtica y se ajuste a las necesidades que se desean abordar y mejorar. De acuerdo con este enfoque, la investigación se vincula directamente al estudiar un campo real de lo que atraviesa la empresa. Los resultados obtenidos y su aplicación podrán demostrarse y evidenciarse a través de escenarios favorables, lo que refleja un buen diseño del plan estratégico.

Asimismo, es transversal ya que es un estudio observacional que examina una población o muestra en un único momento o en un corto periodo, con el fin de obtener una visión instantánea de ciertas características o variables. A diferencia de los estudios longitudinales, no analiza cambios a lo largo del tiempo ni establece relaciones causales, sino que se enfoca en describir la prevalencia o distribución de un fenómeno en ese punto específico. Generalmente, se utiliza para identificar asociaciones entre variables medidas simultáneamente mediante encuestas o cuestionarios, siendo un método rápido y económico que permite generar hipótesis para investigaciones futuras, aunque con limitaciones para determinar causas o evolución temporal.

3.2. Acciones y Actividades

3.2.1. Procedimientos

- Selección del tema del Plan Estratégico
- Identificación del problema de investigación
- Formulación de los objetivos de la investigación
- Asesoría
- Revisión bibliográfica
- Diseño de los instrumentos de investigación
- Análisis de los resultados

3.2.2. Procesamiento

- Ordenación de los aspectos internos y externos del análisis
- Aplicación de matrices para la identificación de estrategias
- Tabulación de los datos
- Mostrar los resultados gráficamente
- Análisis de los datos
- Interpretación de los datos
- Selección de estrategias
- Presentación de resultados

3.3. Instrumentos

3.3.1. Entrevista

Se solicitó hablar con el gerente para explicar el motivo de la investigación y las consecuencias positivas que tendrá en la empresa; asimismo; el gerente nos brindó información sobre la empresa de los últimos años, como los clientes, posicionamiento, procedimientos, etc.

3.3.2. Encuesta

Se diseñó un conjunto de preguntas dirigidas a clientes y proveedores con el objetivo de recopilar datos fundamentales para la elaboración del Plan Estratégico actual. Así mismo, se armó un cuestionario en el cual se presentan dichas preguntas, con el fin de un mejor flujo de información.

3.3.3. Focus Group

Nos reunimos con los jefes de cada área para obtener información tanto cualitativa como cuantitativa y las perspectivas de diversos Stakeholders relevantes como clientes, proveedores y empleados. Todo ello, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, lo cual es indispensable para la elaboración de las matrices y estrategias.

3.3.4. Excel

La herramienta Excel nos ayudó a registrar toda la información obtenida y la elaboración de las matrices, facilitando su análisis y resultados.

3.4. Población

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa (17 personas). Debido a que el tamaño de la población es pequeño y accesible, se decidió trabajar con una muestra censal, es decir, se incluirá al 100% de los individuos de la población, por lo que no fue necesario aplicar técnicas de muestreo probabilístico o no probabilístico. Esta población se especifica en la tabla 5

Tabla 5
Población y Muestra

Población	Muestra (Censal)
17 personas	17 personas

3.5. Operacionalización de las Variables

La tabla 6 muestra la operacionalización de las variables, la cual se adaptó según el tipo, nivel y diseño de la investigación.

Tabla 6
Operacionalización de variables de investigación

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Técnicas o métodos
Variable independiente	Plan Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Filosofía Misión Visión Objetivos Valores	Entrevista
		Análisis Situacional	MEFI MEFE FODA Matriz de competitividad Matriz de posicionamiento	Entrevista
		Formulación de Estrategias	Estructura Organizacional Organización funcional Estrategia de integración hacia adelante. Estrategia de penetración en el mercado Políticas.	Entrevista Focus Group

Tabla 6 (Continua)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Técnicas o métodos
Variable independiente	Plan Estratégico	Implementación de Estrategias	Programas Proyectos Procedimientos Seguimiento y Control	Encuesta
		Planeación Operativa	POA Cronograma Presupuesto Planeación Financiera	Entrevista
Variable dependiente	Calidad de servicio	Confiabilidad	Experiencia Capacidad de Ejecución del servicio	Encuesta
		Responsabilidad	Puntualidad de Entrega Disponibilidad del servicio	Encuesta
		Seguridad	Nivel de Conocimiento de las actividades	Encuesta
		Elementos Tangibles	Instalaciones Físicas Equipo Personal Especializado	Encuesta Entrevista

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis estadístico

- Se utilizó la *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)* para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas que influyen en el desempeño de la empresa.
- Se aplicó la *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)* para analizar las fortalezas y debilidades internas y su impacto en la calidad del servicio.
- Se empleó la *Matriz FODA cruzada* para clasificar y relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de diseñar estrategias que optimicen los resultados.
- Se desarrolló la *Matriz de Perfil Competitivo* para comparar el desempeño de la empresa con el de sus principales competidores e identificar áreas de mejora.
- Finalmente, se aplicó la *Matriz de MCPE* para evaluar y priorizar de manera objetiva los objetivos y estrategias de una organización, basándose en factores críticos internos y externos identificados previamente.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis Estratégico

4.1.1. Descripción del Negocio

El Grupo Tamega S.A.C. se especializa en el sector de transporte terrestre de carga internacional, sus inicios se remontan a la época de crisis sanitaria COVID-19 empezando con un camión con una capacidad de 28 toneladas métricas pero con el paso del tiempo fueron expandiendo sus servicios llegando a ofrecer hoy en día: Transporte de mercancía en general, Transporte de contenedores, Carga Paletizada, Transporte de materiales y/o residuos peligrosos, Carga sobredimensionada, Carga Refrigerada y Transporte de maquinaria pesada; a su vez; los servicios logísticos integrales incluye la preparación y tramitación de la documentación necesaria para el transporte internacional como: Documentos aduaneros y Facturas comerciales.

Así mismo, incrementa su flota pasando de un camión a nueve camiones, los cuales son de utilidad para la alta gama de servicios que ofrece el Grupo Tamega S.A.C. y estar bien posicionados en el mercado permite contar con aliados estratégicos que han permitido establecer presencia del Grupo Tamega S.A.C. en países como: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Uruguay, Paraguay y Perú, contando con representantes en cada país para ayudar a entregar un servicio óptimo a los clientes. facilitando las operaciones de transporte de carga.

4.1.2. Visión

Ser una empresa líder en el servicio de logística y transporte de carga pesada, a nivel nacional e internacional, enfocada en la mejora continua, ejecutando nuestros servicios con soluciones integrales y asesoramiento a nuestros clientes, basados en una logística inteligente e innovadora, acorde con el cambio de la tecnología y comprometiéndonos con el medio ambiente. (Grupo Tamega, 2021)

4.1.3. Misión

Ofrecer un servicio de logística y transporte terrestre de carga pesada que cumpla plenamente los requerimientos de los clientes enfocándonos en entregar un servicio que destaque por la seguridad, puntualidad, transparencia y compromiso, con respaldo

de tecnología adecuada, personal calificado y competitivo, respetando el medio ambiente. (Grupo Tamega, 2021)

4.1.4. Valores

4.1.4.1. Compromiso

Sabemos la ardua labor que realizan nuestros clientes en el día a día para poder adquirir la capacidad de comprar o vender productos ya sea en territorio nacional o en el exterior, siendo el transporte pieza fundamental en este proceso, estamos comprometidos a llevar a cabo este servicio de la mejor manera, y así ir forjando buenas relaciones en el tiempo.

4.1.4.2. Seguridad

Grupo Tamega cuenta con personal altamente calificado para todas sus labores operativas, resaltando la larga experiencia en ellos, factor que demuestra que la empresa pone todos sus esfuerzos en transportar la mercancía de manera segura y previniendo diferentes percances que se podrían suscitar en carretera.

4.1.4.3. Puntualidad

Sabemos que cada cliente realiza su cronograma de actividades diarias, por lo que es sumamente importante que lleguemos en la fecha y hora acordada, debido a ellos, nos enfocamos en realizar un servicio que se presente a tiempo a través de una planificación precisa para cumplir tus requerimientos.

4.1.5. Propósito

El Grupo Tamega tiene como propósito en el ámbito económico mejorar la eficiencia del comercio global mediante servicios de transporte terrestre internacional de carga, optimizando así las cadenas de suministro y generando ahorros significativos para sus clientes y socios comerciales. Socialmente, se enfocan en ofrecer soluciones de transporte seguro y confiable que aseguren la disponibilidad de productos y recursos esenciales. Ambientalmente, promueven prácticas de transporte más eficientes en términos de combustible y energía para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y su huella ecológica.

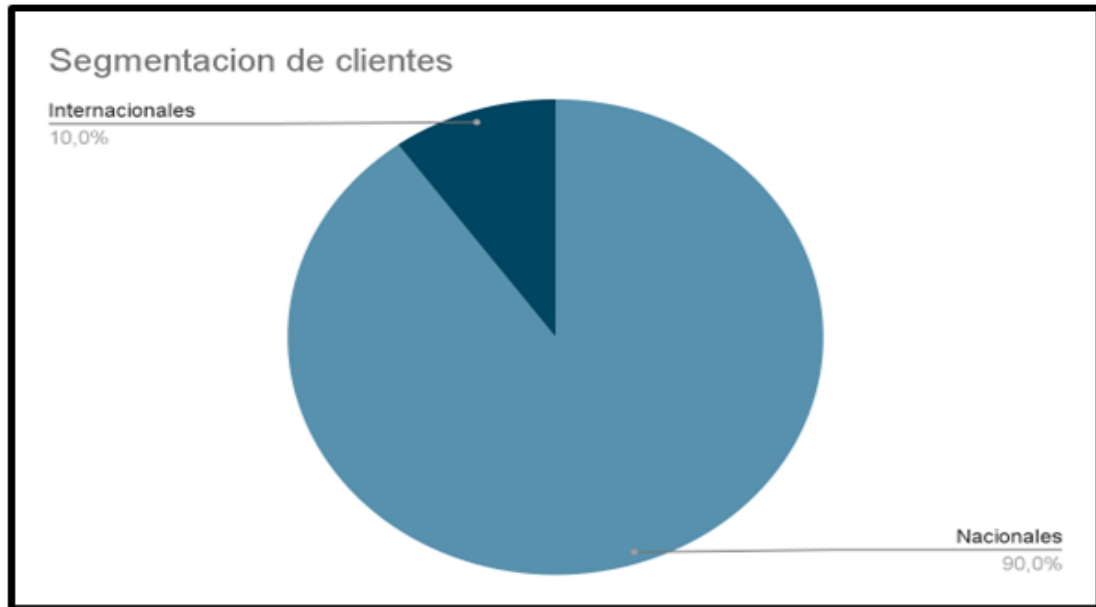
4.1.6. Canvas Business Model

4.1.6.1. Segmento del cliente

La segmentación de clientes del Grupo Tamega, está dividida por empresas tanto del ámbito nacional como internacional, lo cual se puede evidenciar en la Figura 7.

Figura 7

Segmentación de clientes Nacionales e Internacionales de autores (2026)



Como se observa en la figura superior, el 90% de los clientes del Grupo Tamega son de carácter nacional, lo cual indica que se encuentra bien posicionada a pesar de los pocos años de trayectoria. Por otro lado, entre los clientes más importantes que tiene la empresa se encuentra, se encuentra Global Drive Logistics, empresa argentina, dedicada a al desarrollo logístico, la cual siempre traslada ese tipo de mercadería desde Argentina a Perú. También ha atendido a clientes importantes, como Coca Cola, Nestlé entre otros.

La clientela para este tipo de empresa es una plataforma diversificada, debido a que atienden grandes volúmenes de carga, así como también pocos, que generen rentabilidad. De la misma manera es multifacética, debido a que cuenta con permisos que le permiten transportar cualquier tipo de mercancía.

4.1.6.2. Relación con el cliente

Las expectativas de los clientes con el Grupo Tamega, es tener un trato personalizado que se caracteriza por una gran empatía con ellos y un cuidado meticuloso de la mercancía que se transporta. Es por ello, que el servicio busca conectar el sentimiento de responsabilidad hacia la carga transportada y para que se dé esto, se toman las siguientes medidas:

- Emplear personal altamente positivo, colaborador, responsable y puntual, que muestre un enfoque proactivo.
- Proporcionar capacitación continua en áreas como atención al cliente, ventas y servicio.
- Ofrecer ofertas personalizadas a los clientes y proporcionar formación. Atender a los clientes a través de contactos virtuales en línea.
- Cultivar relaciones a largo plazo con los clientes y fomentar su lealtad hacia la marca, la empresa y sus productos y servicios.
- Adquirir un conocimiento profundo sobre los productos y servicios de la organización, así como sus requisitos técnicos y tecnológicos, contando con expertos en la materia.

4.1.6.3. Canal

a. Venta Directa

- La empresa realiza visitas a clientes con el propósito de ofrecerles sus servicios

b. Venta Indirecta

- Promoción en línea a través de estrategias de publicidad en internet, incluyendo la optimización de la página web para atraer y captar a los clientes.
- Participación en redes sociales como Facebook o Instagram, estableciendo contactos y publicando contenido relevante para atraer a la audiencia.
- Correo electrónico

4.1.6.4. Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva

La propuesta de valor que ofrece el Grupo Tamega S.A.C. a sus clientes, son:

- a. El grupo Tamega S.A.C. Realiza 7 diferentes tipos de transportes en los que se destacan transporte de mercancía general y plataforma.
- b. Para la prestación de servicios, la empresa cuenta con los permisos, certificados, maquinaria y recursos necesarios que permiten el óptimo traslado de la mercadería, logrando una eficiente entrega de ésta.
- c. La empresa a pesar de no tener una larga trayectoria, se ha posicionado muy bien en el mercado a raíz de sus trabajadores expertos en el área y un vasto conocimiento, lo cual permite integrar las estrategias más eficientes y tener un buen control interno, lo que se refleja en la satisfacción de los clientes.
- d. La ventaja que tiene la empresa al trabajar de esta manera es que ofrece a sus clientes acceso a una mayor variedad de productos y servicios con precios competitivos. Además, una experiencia multicultural lo cual permite tener una perspectiva global y consecuentemente la mejora continua del servicio al cliente.
- e. La empresa tiene un gran compromiso con la seguridad de la carga y la integralidad de los productos transportados.
- f. La empresa proporciona estrategias de gestión de riesgos para minimizar pérdidas y garantizar la seguridad de la carga durante el transporte.

4.1.6.5. Actividades Clave

Las actividades clave identificadas que permitan generar valor al cliente, son:

a. Transporte de carga terrestre

Consiste en la Organización y ejecución de transporte de carga terrestre nacional e internacional, la Coordinación de rutas y horarios de entrega, y la Gestión de flota de vehículos, incluyendo mantenimiento y seguimiento de la eficiencia operativa.

b. Servicio al cliente

Atención al cliente para la gestión de consultas, reservas, seguimiento de envíos y resolución de problemas. Además del desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes empresariales.

c. Gestión de documentación de Aduanas

Se encarga del Trámite de documentación aduanera para el transporte internacional de mercancías y el cumplimiento de regulaciones y normativas aduaneras.

d. Seguridad y cumplimiento Normativo

Implementación de medidas de seguridad para proteger las cargas y garantizar la integridad de los envíos y el cumplimiento de regulaciones y estándares de seguridad y transporte.

e. Tecnología y Seguimiento

Utilización de tecnología de seguimiento y gestión de flotas para monitorear el progreso de los envíos y optimizar las operaciones y el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y software logístico.

f. Negociación y Relaciones comerciales

Negociación con proveedores de servicios logísticos y transportistas y desarrollo de relaciones comerciales estratégicas con clientes y socios comerciales.

4.1.6.6. Recursos Clave

Los recursos clave que tiene la empresa, son los siguientes:

a. Flota de Vehículos

La empresa cuenta 9 camiones en perfecto estado para la ejecución de sus servicios, lo cual es indispensable considerando el rubro en el que se desempeña la empresa.

b. Personal Capacitado

La empresa cuenta con choferes con licencia y personal de logística que puede gestionar rutas óptimas y viables, programación y documentación de envíos.

c. Infraestructura y Almacenes

Se cuenta con espacios para estacionamiento, almacenamiento temporal de carga y mantenimiento de vehículos.

d. Seguros y cumplimiento normativo

La empresa cuenta con la cobertura de seguros adecuada y cumplimiento de regulaciones de transporte y seguridad.

e. Capital Financiero

Se cuenta con el capital financiero necesario para inversiones en nuevos vehículos, tecnología y expansión.

f. Tecnología y Software de Gestión

Se cuenta con sistemas de seguimiento de vehículos, software de gestión de rutas y soluciones de seguimiento de carga, los cuales son fundamentales para la eficiencia operativa.

4.1.6.7. Socios Estratégicos

El socio mayoritario de la empresa Grupo Tamega es Christian Gallegos Romero. El grupo Tamega cuenta con una serie de proveedores los cuales son:

a. Proveedores de Vehículos y Equipos

Fabricantes y distribuidores de camiones, remolques y otros equipos de transporte. Empresas que suministran herramientas y maquinaria para el mantenimiento de vehículos.

b. Proveedores de Combustible

Empresas petroleras y distribuidores de combustible para abastecer la flota de vehículos de transporte.

c. Proveedores de Repuestos y Mantenimiento

Empresas que proporcionan piezas de repuesto y servicios de mantenimiento para los vehículos de la empresa.

d. Proveedores de Tecnología y Software

Proveedores de sistemas de seguimiento y gestión de flotas. Desarrolladores de software logístico y de gestión de inventarios.

e. Proveedores de Almacenes y Centros de Distribución

Empresas que ofrecen espacios de almacenamiento y servicios de manejo de mercancías.

4.1.6.8. Fuentes de Ingreso

Ya sea por boleta o factura, de las cuales en las facturas se reconocen:

- 30% es a contado
- 70% es a crédito

4.1.6.9. Estructura de costos

a. Balance Costos Variables

- Combustible
- Mantenimiento de los vehículos
- Reparación y repuestos

b. Costos Fijos

- Servicios públicos (agua, electricidad, gas)
- Capacitaciones
- Salarios
- Seguros de carga y vehículos
- Costos de publicidad y marketing

4.1.7. Canvas Model

Después de realizar un análisis detallado, en la tabla 7 se muestra el Canvas Model resumido.

Tabla 7

The Business Model Canvas de la empresa Grupo Tamega

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
El socio mayoritario de la empresa Grupo Tamega es Christian Gallegos Romero ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? Proveedores de Vehículos y Equipos Proveedores de Combustible Proveedores de Repuestos y Mantenimiento Proveedores de Tecnología y Software Proveedores de Almacenes y Centros de Distribución	Las actividades clave son: Transporte de carga terrestre Servicio al cliente Gestión de documentación de aduanas Seguridad y cumplimiento normativo Tecnología y seguimiento Negociación y relaciones comerciales.	Realizar diferentes tipos de transporte de mercancía Contar con los recursos necesarios para todo tipo de transporte Cuenta con personal capacitado y experimentado Trabajan a nivel nacional e internacional Seguridad en el transporte Gestión de riesgos	Emplear personal altamente positivo, colaborador, responsable y puntual, que muestre un enfoque proactivo. Proporcionar capacitación continua en áreas como atención al cliente, ventas y servicio. Ofrecer ofertas personalizadas a los clientes y proporcionar formación. Atender a los clientes a través de contactos virtuales en línea. Cultivar relaciones a largo plazo con los clientes y fomentar su lealtad hacia la marca, la empresa y sus productos y servicios.	Para aquellas empresas que requieran de un servicio logístico y de transporte, los clientes más importantes de Grupo Tamega, son aquellas empresas que se encuentran a nivel internacional, especialmente Argentina, ya que representan alrededor del 70% de los servicios vendidos, la clientela para este tipo de empresas sería una plataforma diversificada y multifacética, debido a que atienden grandes volúmenes de carga como también pequeños, además respecto a las empresas estas pueden ser medianas, pequeñas y grandes.
	Recursos clave		Canales	
	Flota de vehículos Personal capacitado Infraestructura y almacenes Seguros y cumplimiento normativo Capital Financiero Tecnología y software de gestión		Venta directa La empresa realiza visitas a clientes con el propósito de ofrecerles sus servicios. Venta indirecta Promoción en línea a través de estrategias de publicidad en internet y participación en redes sociales. Correo electrónico	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Costos variables Combustible Mantenimiento de los vehículos Reparación/repuestos Costos fijos Servicios públicos (agua, electricidad, gas) Capacitaciones Salarios Seguros de carga y vehículos Costos de publicidad y marketing		Ya sea por boleta o factura: Contado o Crédito, en la cual el 70% de facturas son a crédito y el 30% son al contado.		

4.1.8. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos que se determinó se enfocan en la optimización de procesos y la gestión logística con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Para ello, se utilizó la información relacionada a las finanzas, clientes y los procesos internos de la empresa, llegando a los siguientes objetivos estratégicos:

4.1.8.1. Satisfacción del Cliente

Para el año 2032 se quiere asegurar el 100% de clientes satisfechos.

4.1.8.2. Incremento de la Capacidad Instalada

Aumentar la capacidad instalada en un 40% para el año 2032.

4.1.8.3. Participación en el Mercado

Alcanzar una cuota de mercado en ventas del 8% para el año 2032. Triplicar la participación en el mercado de operaciones logísticas para el año 2035.

4.1.8.4. Optimización de Recursos

Aumentar el uso de los vehículos al 90% de las horas útiles dentro de 7 años.

4.1.8.5. Rentabilidad

Generar un Retorno sobre el Patrimonio (ROE) igual al 26% durante los próximos 5 años y aumentar las ganancias un 13% para el 2032.

4.1.8.6. Desarrollo Organizacional

Desarrollar una cultura organizacional sólida. Diseñar una organización para el futuro, donde lo disruptivo sea lo común.

4.1.8.7. Seguridad

Velar por la seguridad de las personas, instalaciones, mercancías y el medio ambiente.

4.1.8.8. Responsabilidad Social

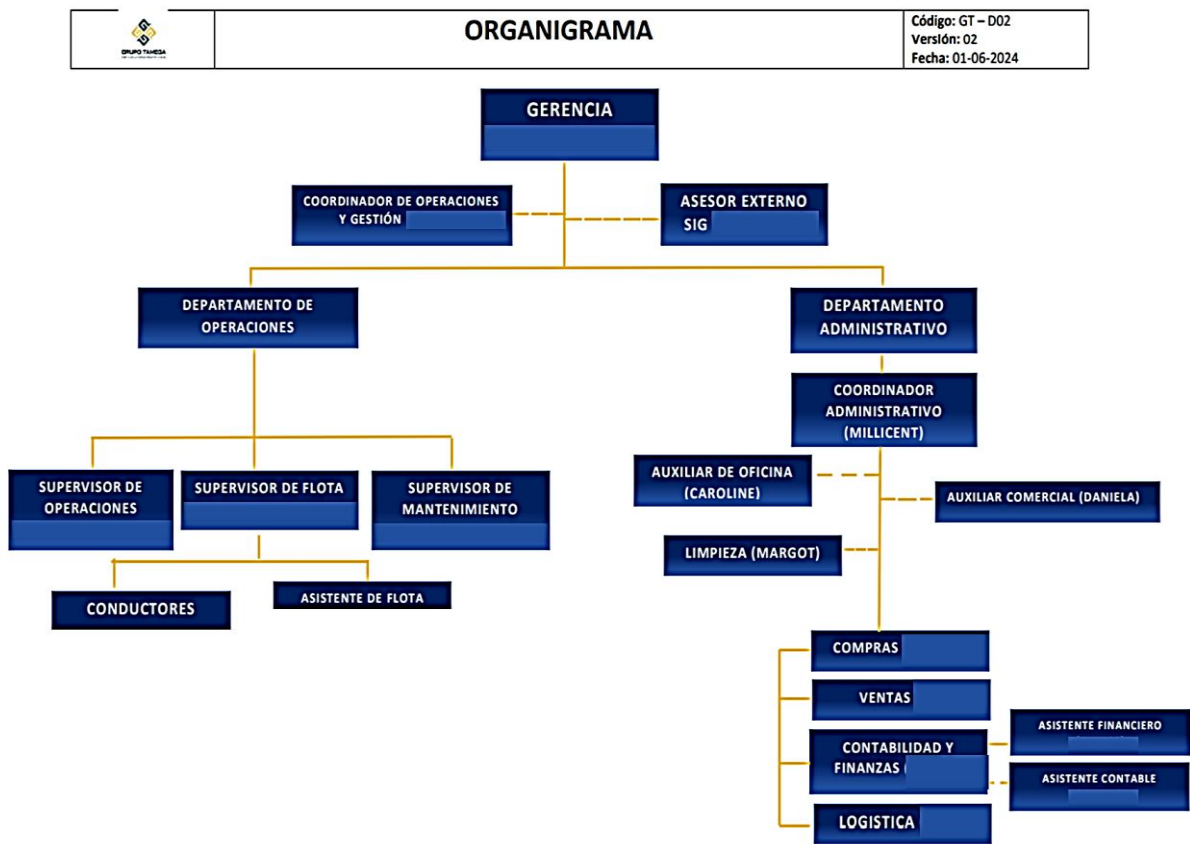
Fomentar el desarrollo y crecimiento de una sociedad mejor a través de políticas y prácticas de valor compartido.

4.1.9. Organigrama de la empresa

En la figura 8 se presenta el Organigrama de la empresa Grupo Tamega.

Figura 8

Organigrama de la empresa Grupo Tamega (2026)



4.1.10. Cartera de productos y/o servicios

Los productos que ofrece el grupo Tamega son los siguientes:

4.1.10.1. Transporte de mercancía en general

Para productos de consumo masivo, alimentos, entre otros, contamos con los remolques adecuados para realizar el servicio.

4.1.10.2. Transporte de contenedores

Para contenedores de 20 o 40 pies tenemos las plataformas necesarias para transportarlos.

4.1.10.3. Carga Paletizada

Ya sea en furgón o plataforma, estamos preparados para transportar este tipo de carga, además contamos con un montacarga propio.

4.1.10.4. Transporte de materiales y/o residuos peligrosos

Contamos con el permiso IQPF otorgado por SUNAT para el transporte de este tipo de mercancía.

4.1.10.5. Carga sobredimensionada

Contamos con una escolta propia, permisos y los conocimientos adecuados para movilizar mercancías sobredimensionadas.

4.1.10.6. Carga refrigerada

Para el transporte de este tipo de mercancía poseemos remolques tipo thermo king y nuestros choferes están capacitados para ajustarlos adecuadamente en ruta si es necesario.

4.1.10.7. Transporte de maquinaria pesada

Para este tipo de carga poseemos remolques tipo cama baja o plataforma, según el tipo de maquinaria que se transporte.

4.2. Análisis del macroentorno

4.2.1. Análisis político, gubernamental y legal

Perú enfrenta una crisis política crónica caracterizada por la extrema inestabilidad institucional y una profunda desconfianza ciudadana en sus autoridades. Esta situación se evidencia en el hecho de haber tenido seis presidentes en los últimos ocho años. La

asunción de Dina Boluarte tras la destitución de Pedro Castillo en diciembre de 2022 ha marcado un periodo de incertidumbre y división política, generando intensas protestas sociales y críticas tanto nacionales como internacionales sobre la gestión gubernamental, lo que impide la implementación de políticas económicas estables.

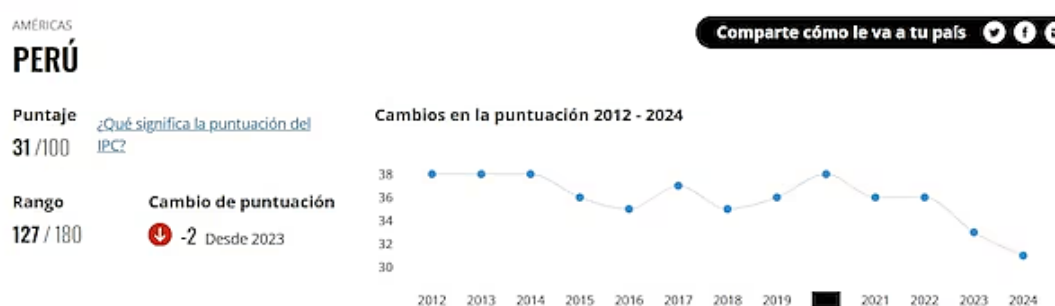
El Congreso de la República agrava la crisis, operando con baja aprobación popular y manteniendo una constante confrontación con el Ejecutivo. Los legisladores a menudo priorizan intereses particulares, lo que resulta en la aprobación de leyes antitécnicas y el fomento del populismo, mientras que la situación se ve oscurecida por el hecho de que más de la mitad de los congresistas enfrentan investigaciones por corrupción. Esta falta de cohesión e integridad institucional genera inseguridad en los inversionistas, quienes perciben un alto riesgo en la estabilidad del país para desarrollar proyectos.

A nivel social, el país lidia con el aumento de la inseguridad ciudadana y una conflictividad social persistente (especialmente en sectores como transporte y minería informal), a lo que el Estado ha respondido de manera insuficiente.

La corrupción sistémica es un factor determinante, afectando gravemente a sectores como el transporte de carga por carretera. El país se encuentra en el puesto 127 de 180 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2023, con un puntaje de 31 sobre 100.

Figura 9

Índice de la percepción de la corrupción en el Perú



Nota. Tomado de “Perú empeoró drásticamente sus niveles de corrupción en los últimos dos años”, del sitio web <https://www.infobae.com/peru/2025/02/11/peru-empeoro-drasticamente-sus-niveles-de-corrupcion-en-los-ultimos-dos-anos-revela-informe-global/>

El perjuicio económico por actos de corrupción a nivel nacional es monumental, estimado en aproximadamente 24 mil millones en 2023, limitando significativamente la inversión en infraestructura y servicios esenciales. (Paucar, 2025).

Según el índice CGR de corrupción al año 2021, el sector de Transportes y Comunicaciones ha sufrido un impacto económico considerable, con pérdidas estimadas que superan los S/ 3729 millones. Este monto no solo afecta al ministerio principal, sino también a otras trece entidades asociadas al sector. (GanaMás, 2022).

Finalmente, la inestabilidad política interna ha reducido la influencia de Perú en foros y negociaciones comerciales internacionales, lo que podría restringir las oportunidades de inversión externa. Con las elecciones generales de 2026 acercándose, el panorama se presenta altamente fragmentado, aumentando el riesgo regulatorio y de medidas populistas, y consolidando un escenario donde la economía y la inversión sufren por la falta de claridad normativa y estabilidad.

Se identifican como oportunidades

- La alta corrupción en el sector crea una ventaja competitiva para empresas que operen con transparencia.
- La gran inseguridad vial genera demanda por servicios logísticos con tecnología y protocolos de alta seguridad.
- El limitado gasto público en infraestructura abre puertas a posibles asociaciones público-privadas para mejoras viales.

Se identifican como amenazas

- La inestabilidad política crónica y el populismo legislativo aumentan el riesgo regulatorio y normativo.
- La conflictividad social persistente y la inseguridad ciudadana provocan bloqueos de vías y robos de carga.
- La corrupción en el MTC (pérdidas S/ 3,729 MM) garantiza el deterioro de la infraestructura vial y mayores costos operativos.

4.2.2. Análisis económico y financiero

La economía peruana muestra un desempeño sólido y estable durante 2025, con proyecciones favorables de crecimiento y estabilidad macroeconómica, a pesar de un entorno global incierto y retador.

Según el más reciente informe de BBVA Research, se espera que el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú crezca alrededor de un 3,1% tanto en 2025 como en 2026. Como se observa en la figura 10, Este crecimiento está respaldado principalmente por un avance sostenido de la demanda interna, el inicio de proyectos mineros y la liberación transitoria de fondos previsionales, que han impulsado el consumo y la inversión. (BCRP, 2025).

Figura 10

BI por sectores económicos

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2024	2025*		2026*		
		Ene.-Jul.	RI Jun.25	RI Set.25	RI Jun.25	RI Set.25
PBI primario	4,3	2,9	2,1	1,9	2,4	2,1
Agropecuaria	5,4	3,6	3,2	3,7	3,0	3,0
Pesca	24,9	7,5	8,6	2,8	-3,1	1,6
Minería metálica	2,2	2,3	0,3	0,5	2,3	1,0
Hidrocarburos	2,1	-2,7	4,0	3,5	3,6	3,8
Manufactura	8,5	5,5	4,1	2,6	1,8	3,1
PBI no primario	3,0	3,5	3,4	3,5	3,1	3,1
Manufactura	2,6	2,3	2,5	2,8	2,9	2,9
Electricidad y agua	2,4	1,8	2,8	2,5	2,7	2,7
Construcción	3,6	5,2	3,8	4,3	2,0	2,0
Comercio	3,0	3,1	2,9	2,9	2,8	2,8
Servicios	3,1	3,6	3,6	3,7	3,3	3,3
Producto Bruto Interno	3,3	3,4	3,1	3,2	2,9	2,9

Nota: Obtenido del reporte de inflación de BCRP

Durante el primer semestre de 2025, el PBI mostró una expansión interanual del 3,4%, reflejando un ritmo de actividad económica por encima del potencial, aunque para la segunda mitad del año se prevé una ligera moderación debido a una base interanual de comparación más alta y cierta cautela en el gasto público, especialmente en un año electoral. (BCRP, 2025).

El entorno internacional, marcado por un nuevo orden global con dinámicas cambiantes en el comercio y las finanzas, presenta desafíos que el Perú enfrenta con una economía relativamente sólida, buena salud de los macrofundamentos y una política económica prudente. Esto se traduce en perspectivas positivas para la sostenibilidad fiscal y la inversión.

En términos fiscales, el déficit del sector público se proyecta en una reducción al 2,2% del PBI para 2025, gracias a una mayor recaudación impulsada por precios elevados de materias primas y mejoras en la administración tributaria. La deuda pública se mantiene estable en torno al 33% del PBI, dentro de niveles sostenibles. (BCRP, 2025).

Inflacionariamente, el Banco Central del Perú mantiene su tasa de referencia en 4,25%, en un contexto donde las expectativas de inflación permanecen ancladas y la economía crece cerca de su nivel potencial. Esto brinda una base para la estabilidad de precios y reduce incertidumbre sobre costos y tasas de interés. (BCRP, 2025).

El consumo privado continúa siendo un motor principal del crecimiento, apoyado en la mejora del mercado laboral y la recuperación del sector inmobiliario. La inversión privada crece a doble dígito en sectores no mineros, mostrando señales de diversificación y fortalecimiento económico.

No obstante, se mantienen desafíos estructurales como la necesidad de reformas para elevar el potencial de crecimiento, el control de la inseguridad y la mejora de la institucionalidad.

Se identifican como oportunidades

- Crecimiento económico sostenido del 3.1% que impulsa la demanda interna.
- Inicio de nuevos proyectos mineros que fortalecen la inversión privada.
- Avance en infraestructura y modernización logística que facilita operaciones.

Se identifican como amenazas

- Incertidumbre política que puede afectar decisiones de inversión.
- Riesgos fiscales derivados del déficit y el aumento del gasto público.
- Posible desaceleración del crecimiento en la segunda mitad del año.

4.2.3. Análisis social, cultural y demográfico

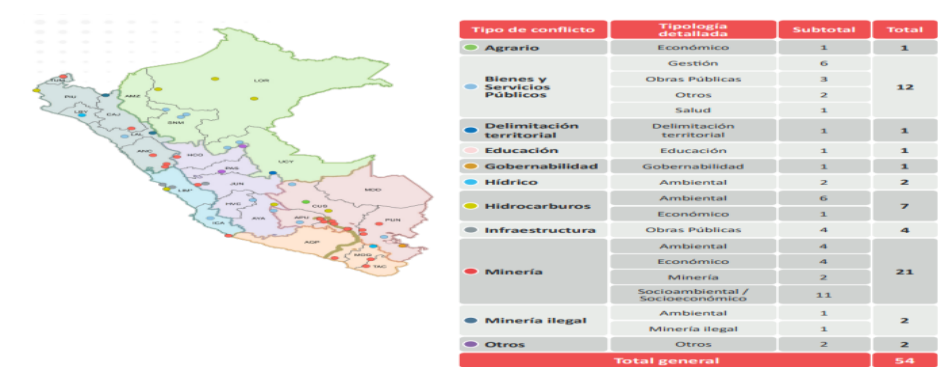
Respecto a la tasa de crecimiento poblacional, el INEI reporta que la población del Perú ha llegado a aproximadamente 33 millones 726 mil habitantes, con proyecciones que estiman que para el año 2050 esta cifra aumentará a cerca de 39 millones 363 mil personas. En el año 2023, la población joven entre 15 y 29 años representa un segmento importante, con alrededor de 7 millones 867 mil individuos, equivalentes al 23,3% del total nacional, destacándose como un grupo esencial para la estructura demográfica y el desarrollo futuro del país.

En cuanto al nivel educativo, para 2023 se observó un aumento significativo en la población ocupada con educación superior, reflejando el impacto favorable en la fuerza laboral. Este crecimiento se traduce en la incorporación de 185 mil 900 personas adicionales con formación universitaria (5,6% más) y 126 mil 800 con educación

superior no universitaria (4,5% más), evidenciando la creciente relevancia de la educación superior para la competitividad laboral.

Sobre los conflictos sociales, para mayo de 2025 la Secretaría de Gestión Social y Diálogo indica la gestión de un total de 54 conflictos a nivel nacional, de los cuales, de un total de 105 casos activos, con mayor incidencia en Loreto, Cusco, Apurímac y Ayacucho. Se debe resaltar que el 38,9% de los casos de conflictividad social gestionados estuvieron vinculados a la actividad minera, seguido por un 22,2% relacionado con demandas de bienes y servicios públicos. (PCM, 2025).

Figura 11
Segmentación de conflictos por tipología a nivel nacional



Nota. Reporte de conflictos emocionales (2025) del sitio web <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8214695/6864536-reporte-conflictos-mayo-2025.pdf?v=1749859875>

Finalmente, la circulación vehicular en febrero de 2024 aumentó un 3,9% respecto a 2023, con un incremento del 1,2% en vehículos pesados, principalmente de 3 a 7 ejes, reflejando una mayor demanda en el servicio de transporte de carga.

- Se identifican como oportunidades
- Aumento de la población joven activa que impulsa la demanda de empleo y servicios logísticos.
- Creciente educación superior que mejora la calificación de la fuerza laboral local.
- Amplia cobertura de servicios básicos que facilita la instalación y operación del centro.

Se identifica como amenazas

- Alta incidencia de conflictos sociales vinculados a la minería que pueden generar bloqueos y retrasos.
- Desigualdad social y cultural que puede generar resistencia o falta de apoyo comunitario.
- Concentración de conflictos socioambientales en regiones clave que afectan la estabilidad operativa.

4.2.4. Análisis tecnológico y científico

Actualmente, Perú enfrenta importantes retos en su cultura de innovación y competitividad digital. Según Centrum PUCP (2024), el país se ubica en el puesto 56 de 64 naciones evaluadas, con un puntaje de 50.2 sobre 100, su peor desempeño desde 2019. Se registraron caídas en los pilares de conocimiento y tecnología debido a deficiencias en educación, baja inversión en innovación y limitaciones en conectividad.

Aunque hubo una leve mejora en preparación para el futuro, esta no fue suficiente para mejorar su posición. Estos resultados resaltan la necesidad urgente de fortalecer la inversión en tecnología, educación adaptada a nuevas demandas y políticas que fomenten la innovación y digitalización efectiva. En contraste, países como Singapur lideran el ranking con puntajes perfectos, demostrando el impacto de estrategias sólidas para impulsar la competitividad digital. En el sector logístico, innovaciones tecnológicas como sistemas GPS, telemática y gestión automatizada de flotas han mejorado significativamente la eficiencia, seguridad y sostenibilidad del transporte de carga, facilitando la gestión en tiempo real y optimizando rutas y costos. Estas herramientas digitales también mejoran la interacción entre empresas y clientes, agilizando procesos y elevando la calidad del servicio.

Se identifican como oportunidades

- Creciente adopción de automatización y sistemas digitales en logística para mejorar eficiencia.
- Aplicación de inteligencia artificial para optimizar rutas y gestión de inventarios.
- Expansión del comercio electrónico que impulsa demanda de soluciones logísticas avanzadas.

Se identifica como amenazas

- Baja competitividad digital del país con brechas en infraestructura y educación tecnológica.

- Desigualdad tecnológica entre grandes empresas y PYMES limita la difusión de innovación.
- Riesgos de conflictos sociales e inseguridad que afectan operaciones logísticas en ciertas zonas.

4.2.5. Análisis ecológico y ambiental

El impacto ambiental generado por la industria del transporte sigue siendo una preocupación global crucial. La quema de combustibles fósiles para la movilidad terrestre genera emisiones significativas de dióxido de carbono (CO₂) y otros gases de efecto invernadero (GEI), lo que contribuye al calentamiento global y afecta la salud planetaria. A nivel mundial, el transporte terrestre por camión y furgoneta representa aproximadamente el 16% de las emisiones globales de GEI relacionadas con el transporte.

En Perú, esta problemática es todavía más relevante debido al crecimiento constante de la demanda logística y de transporte de carga pesada, impulsado por el desarrollo económico y el aumento del comercio interior y exterior. El transporte terrestre es la columna vertebral para la distribución de bienes, pero también es responsable de aproximadamente el 60% de las emisiones del sector transporte en el país, lo que exige acciones contundentes para mitigar el impacto ambiental.

Por lo tanto, es indispensable que las empresas de transporte, incluyendo a Grupo Tamega, aborden responsablemente la gestión ambiental. Controlar y reducir el impacto ecológico no solo es un compromiso social y ambiental, sino también una oportunidad estratégica para mejorar la rentabilidad y estabilidad empresarial. La implementación de tecnologías limpias, la renovación de flotas con vehículos más eficientes y la adopción de prácticas logísticas sostenibles son vías fundamentales para lograrlo.

Se identifica como amenaza

- Endurecimiento de las regulaciones ambientales para el sector transporte, aumentando las exigencias para cumplir con normas de protección ambiental y sostenibilidad.

4.2.6. Matriz de evaluación de los factores externos

4.2.6.1. Matriz EFE

Los factores críticos de éxito que hemos detectado en el entorno de la empresa son los siguientes:

Oportunidades y amenazas

Tabla 8

Matriz EFE de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Importancia	Calificación	Valor
Crecimiento del comercio global	0,06	3	0,18
Tendencias de comercio electrónico	0,07	4	0,28
Desarrollo de infraestructura	0,06	4	0,24
Regulaciones ambientales más estrictas	0,06	2	0,12
Innovación tecnológica	0,07	3	0,21
Demanda de logística eficiente	0,04	4	0,16
Crecimiento económico regional	0,05	3	0,15
Aumento de la demanda de transporte	0,07	4	0,28
Cambios en los hábitos de consumo	0,05	3	0,15
Amenazas	Importancia	Calificación	Valor
Políticas monetarias y fiscales	0,04	2	0,08
Cambios en el Precio del Petróleo	0,05	2	0,1
Regulaciones y normativas	0,06	2	0,12
Impacto de la Pandemia	0,03	2	0,06
Aumento de los costos operativos	0,05	3	0,15
Emisiones de Gases de Efecto invernadero	0,05	2	0,1
Cambios en las condiciones Políticas Extranjeras	0,03	2	0,06
Tasas de inflación	0,05	2	0,1
Competencia intensa	0,03	3	0,09
Inestabilidad Política en Perú	0,04	2	0,08
Conflictos sociales y huelgas/paros	0,04	2	0,08
Total	1		2,79

Nota. (2026)- Matriz EFE de oportunidades y amenazas

La empresa tiene un calificativo de 2.79, superior al límite aceptable (2.50), lo que quiere decir que la empresa se encuentra en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

4.3. Análisis del microentorno

4.3.1. Intensidad y rivalidad de las empresas competidoras

La competencia en el sector de transporte de mercaderías a nivel nacional es intensa debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares. La principal diferencia radica en las especificaciones y requisitos establecidos por los compradores para garantizar la seguridad de la mercadería. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas se dirigen a un mercado objetivo similar, mientras que las empresas de gran envergadura tienen un mercado objetivo más diversificado y contratos a largo plazo.

El sector presenta un alto costo de salida debido a la depreciación de los vehículos, lo que hace que sea difícil venderlos para otro uso. Esto se debe a que los vehículos pierden valor con el tiempo, a diferencia de otros activos que pueden ganar valor.

4.3.2. Ingreso de nuevos competidores

La competencia en el sector de transporte de mercaderías a nivel nacional es intensa, con numerosas empresas ofreciendo servicios similares. La diferencia radica en las especificaciones y requisitos establecidos por los compradores para garantizar la seguridad de la mercadería. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas se dirigen a un mercado objetivo similar, mientras que las grandes empresas tienen un mercado objetivo más diversificado y contratos a largo plazo.

El sector presenta un alto costo de salida debido a la depreciación de los vehículos y la imposibilidad de reutilizarlos en otros sectores. Grupo Tamega, con 9 unidades, compite indirectamente con empresas similares a nivel nacional, pero solo las que operan en el sur del país son competidores directos, lo que refuerza la alta intensidad de la rivalidad en el sector.

4.3.3. Productos sustitutos

En Perú, el transporte por carretera es el más ampliamente utilizado debido a las características demográficas, climáticas y el estado de las vías del país. Otras regiones presentan desafíos para otros medios de transporte, como el ferroviario, que no cubre todo el territorio, y el aéreo, que es costoso y requiere aeropuertos en ciudades remotas. Por lo tanto, se puede concluir que el transporte de mercancías por carretera no tiene sustitutos viables en Perú, lo que lo convierte en una opción esencial para el movimiento de bienes en el país.

4.3.4. Poder de negociación de los proveedores

En el sector de transporte de mercancías por carretera, los principales proveedores son los de insumos esenciales como vehículos, combustible, neumáticos, repuestos, seguros y capital humano. El combustible es el insumo más volátil, y su precio influye en la fijación del precio del flete, lo que aumenta el poder de negociación de los proveedores de combustible. Además, las entidades financieras tienen un alto poder de negociación, ya que proporcionan recursos para la adquisición de nuevas unidades de transporte y establecen tasas de interés según el historial crediticio de la empresa y las condiciones del mercado.

El tamaño de la empresa también influye en las tasas de financiamiento, siendo más favorables para las empresas más grandes. Sin embargo, el costo de cambiar de proveedor es bajo para las pequeñas y medianas empresas, ya que requieren cantidades pequeñas de insumos y no reciben precios especiales.

4.3.5. Poder de negociación de los clientes

La investigación revela que el transporte terrestre de carga es el más ampliamente utilizado, siendo esencial para cualquier empresa que necesite transportar insumos o productos terminados. Aunque existe una gran demanda de este servicio, las grandes empresas tienen un alto poder de negociación, estableciendo precios y condiciones que las pequeñas empresas transportistas deben cumplir. Estas grandes empresas pueden elegir entre numerosas opciones, lo que les da flexibilidad para cambiar de proveedor sin costo alguno.

Sin embargo, no todas las pequeñas empresas pueden cumplir con los requisitos de las grandes empresas, por lo que contar con certificaciones y permisos es crucial para destacarse. Las grandes empresas suelen tener sus propias flotas o contratos a largo plazo con proveedores de transporte, y solo recurren a terceros cuando necesitan cubrir una demanda adicional, lo que representa una oportunidad para empresas como Grupo Tamega.

4.3.6. Matriz del perfil competitivo

4.3.6.1. Factores críticos de éxito

- *Análisis del mercado global:* Comprender la dinámica del mercado de transporte de carga pesada a nivel internacional, incluyendo la demanda, la oferta, las tendencias y la competencia.
- *Eficiencia operativa:* Evaluar la eficiencia de las operaciones de *transporte*, incluyendo la utilización de la flota, la gestión de la cadena de suministro y la optimización de rutas.
- *Capacidad de logística:* Evaluar la capacidad de la empresa para gestionar y coordinar eficientemente la logística de las entregas internacionales, incluyendo la gestión de almacenes y el seguimiento de envíos.
- *Calidad del servicio:* Medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio ofrecido, incluyendo la puntualidad en las entregas, la atención al cliente y la resolución de problemas.
- *Tecnología y sistemas de información:* Evaluar la adopción de tecnología en la gestión de operaciones, como sistemas de seguimiento de flotas, software de planificación de rutas y sistemas de gestión de la cadena de suministro.
- *Red de distribución:* Analizar la extensión y eficiencia de la red de distribución internacional, incluyendo la cobertura geográfica y la capacidad para llegar a destinos clave.
- *Relaciones con clientes y proveedores:* Evaluar la fuerza de las relaciones con clientes clave y proveedores de servicios, como aduanas, agentes de carga y compañías de seguros.
- *Reputación y marca:* Considerar la percepción de la marca y la reputación de la empresa en el mercado internacional, así como su capacidad para construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

4.3.6.2. Competidores

a. TH LOGISTICS

Bajo su razón social Transportation Holding SAC., nace en el año 2016 al identificar las necesidades del mercado respecto a los requerimientos de diversos clientes para transportar sus cargamentos, equipos, maquinarias a diversos puntos del Perú.

» **Fortalezas**

- Buen registro de seguridad, con muy bajos índices de accidentes y daños a la carga.
- Cumple con los plazos de entrega prometidos y un buen historial de cumplimiento de contratos.
- Cuenta con una flota importante de equipos que se adapta a la necesidad de cada cliente para transportar alimentos perecibles, refrigerados, peligrosos, etc.
- Cuenta con sistemas de seguimiento en tiempo real y software de gestión de flotas, con ello ofrecemos una mayor eficiencia y transparencia en nuestros servicios.

» **Debilidades**

- Las empresas deben estar preparadas para competir con otras compañías que ofrecen servicios similares, lo que podría afectar los márgenes de ganancia.
- Puede ser una debilidad si la empresa depende en exceso de sistemas de seguimiento y software de gestión que podrían verse comprometidos por problemas técnicos o ciberataques.

b. Transcarga JAME P&C EIRL

Es una empresa de transporte de carga pesada que opera en el mercado desde el año 2012, con el objeto de brindar soluciones en transporte a sus clientes; con una filosofía de servicio de calidad y mejoramiento constante.

» **Fortalezas**

- Cargas con pesos desde 150 Kg. (tipo consolidado) hasta 30 TN. (vehículo exclusivo).

- Evitan el uso de almacenes al empezar el despacho. Los tiempos de tránsito y los trámites en frontera se realizan de manera óptima.
- Monitorear en línea y en tiempo real la ubicación y velocidad de los vehículos midiendo sus tiempos y reforzando su seguridad.
- Orientan y resuelven dudas sobre los documentos comerciales y los trámites a seguir para su exportación.

» ***Debilidades***

- El mantenimiento de una flota de vehículos y la gestión de operaciones logísticas pueden ser costosos.
- En la industria del transporte, a veces puede ser desafiante reclutar y retener conductores calificados. La rotación de conductores podría afectar la capacidad de cumplir con los plazos de entrega y mantener la calidad del servicio.

c. SERVIMELSA

Con 18 años de trabajo ininterrumpido, Servimelsa E.I.R.L. se encarga de prestar soluciones de transporte adaptadas a la necesidad de cada cliente, brindándole así reducción de tiempo y costos, convirtiéndose en tu mejor opción entre las empresas dedicadas al rubro del transporte de carga. Nuestras operaciones están dirigidas a brindar transporte de carga nacional e internacional, situando también nuestras rutas comerciales en los países vecinos de Brasil, Chile, Bolivia, Argentina, Uruguay, Paraguay y Ecuador.

» ***Fortalezas***

- Tiene 18 años de experiencia continua en transporte de carga internacional.
- Cuenta con una flota moderna y variada que soporta cargas poco convencionales.
- Opera en múltiples países de Sudamérica, ampliando su cobertura regional.
- Ofrece soluciones personalizadas que reducen tiempos y costos para sus clientes.

- Está especializada en transporte seguro de carga peligrosa, explosiva y delicada.

» **Debilidades**

- Gestión ineficiente de costos operativos
- Falta de diversificación en términos de rutas o tipos de carga
- La empresa no cumple adecuadamente con las regulaciones y normativas internacionales
- La empresa no puede competir en términos de precios, calidad del servicio o eficiencia

d. Transportes ATLANTIC

Es una empresa peruana con más de 25 años de experiencia en el transporte de materiales peligrosos y operaciones mineras, contribuyendo en la optimización de la cadena logística y respetando los estándares de seguridad vial, salud y conservación del medio ambiente.

» **Fortalezas**

- Monitoreo de flotas mediante GPS
- Sistema Antifatiga SAF
- Certificación en la Norma Internacional ISO 39001, que acredita las buenas prácticas en la gestión de seguridad vial.
- Certificación en la Norma ISO 14001, que garantiza la protección con el medio ambiente

» **Debilidades**

- Presenta problemas relacionados con el mantenimiento, la disponibilidad y la utilización ineficiente de los activos
- Se han suscitado accidentes de tráfico, robos de carga y retrasos en las aduanas
- Falta de inversión en tecnología actualizada

- Falta de capacidad suficiente

e. Grupo TAMEGA SAC

El Grupo Tamega S.A.C empezó sus actividades en el año 2020 y desde entonces ha presentado un crecimiento constante llegando a una flota de 9 camiones. Además, ofrece diversos servicios como lo son el transporte de mercancía general, transporte de contenedores, carga paletizada, carga refrigerada, transporte de materiales y/o residuos peligrosos, transporte de maquinaria pesada.

Por otro lado, se sabe que la empresa ha podido posicionarse en los siguientes países: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Uruguay, Paraguay y Perú. Cabe recalcar que la presencia de representantes en estos países ayuda a entregar un servicio óptimo a los clientes, facilitando las operaciones internacionales de transporte de carga.

» **Fortalezas**

- La empresa se adecúa a los requerimientos de los clientes y a la mercancía que se va a transportar.
- La empresa cumple satisfactoriamente con el plazo de entrega establecido a raíz de la óptima red de rutas que tiene.
- Todos los clientes reciben reportes de la ubicación en tiempo real de su mercancía, con el objetivo de que se sientan más cómodos y seguros mientras la unidad de transporte se encuentra en ruta.

» **Debilidades**

- Poca flota para la demanda existente en mercados de consumo masivo
- Robo de mercadería

Tabla 9*Matriz de enfrentamiento*

Factores críticos de éxito	Análisis del mercado global	Efic. Operati va	Cap. de logístic a	Calidad del servicio	Tec. y sistemas de info.	Red de distribuci ón	Relación con cliente y proveedor	Reputaci ón y Marca	Total	Peso
Análisis del mercado global		0	0	0	0	1	0	0	1	0,04
Eficiencia Operativa	1		1	1	1	1	1	1	7	0,25
Capacidad de logística	1	0		0	0	1	1	1	4	0,14
Calidad del servicio	1	0	1		1	1	1	1	6	0,21
Tecnología y sistemas de información	1	0	1	0		1	1	1	5	0,18
Red de distribución	0	0	0	0	0		0	1	1	0,04
Relaciones con clientes y proveedores	1	0	0	0	0	1		1	3	0,11
Reputación y marca	1	0	0	0	0	0	0		1	0,03
Total									28	1.00

Tabla 10*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Competidores		TH LOGISTICS		Transcargo JAME P&C EIRL		SERVIMELSA		Transportes ATLANTIC		Grupo TAMEGA S.A.C.	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Calif, ,	Punt,	Calif,	Punt,	Calif,	Punt,	Calif,	Punt,	Calif,	Punt,
Análisis del mercado global	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08	4	0,16
Eficiencia Operativa	0,25	3	0,75	2	0,50	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Capacidad de logística	0,14	3	0,42	3	0,42	1	0,14	4	0,56	2	0,28
Calidad del servicio	0,21	4	0,84	3	0,63	4	0,84	3	0,63	4	0,84
Tecnología y sistemas de información	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36	1	0,18	3	0,54
Red de distribución	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Relaciones con clientes y proveedores	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4	0,44
Reputación y marca	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Total	100%		3,21		2,75		2,89		2,59		3,25

La matriz de perfil competitivo presentada en la tabla 10, compara a cinco empresas del sector logístico según factores críticos de éxito y otorga una calificación ponderada a cada una, permitiendo identificar al líder competitivo del grupo. El resultado principal muestra que "GRUPO TAMEGA S.A.C." es la empresa con mayor puntaje total (3.25), lo que indica una posición competitiva superior respecto a sus rivales evaluados.

4.4. Análisis interno

4.4.1. Gerencia

La gerencia de Tamega SAC se enfoca en cinco actividades básicas: Planeación, Organización, Motivación, Administración del personal y Control.

4.4.1.1. Planeación

En Tamega SAC, se carece de un plan estratégico, no se realizan análisis del ambiente micro y macro, y no hay una integración horizontal efectiva.

4.4.1.2. Organización

En Tamega SAC, existe un directorio empresarial, pero no hay fechas de reunión establecidas. Además, no hay informes de resultados periódicos ni un manual de funciones y código de conducta.

4.4.1.3. Motivación

En Tamega SAC, hay amabilidad en el trato del gerente hacia los colaboradores y se toman en cuenta sus opiniones. Sin embargo, falta motivación hacia los colaboradores y existe un mal trato entre ellos.

4.4.1.4. Administración del personal

En Tamega SAC, no hay un plan estratégico para la gestión de personal y carece de un manual de funciones y código de conducta

4.4.1.5. Control

En Tamega SAC, no hay un sistema de control efectivo para evaluar el desempeño y tomar medidas correctivas.

4.4.1.6. Fortalezas

- La empresa cuenta con directorio empresarial
- Amabilidad en el trato por parte del gerente hacia sus colaboradores
- Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones empresariales.

4.4.1.7. Debilidades

- No existe un plan estratégico dentro de la estructura
- No se realiza análisis del ambiente micro y macro, así como uno interno
- Inadecuada efectividad en la integración horizontal interna
- Inadecuada organización de recursos dentro de las áreas de la empresa
- El directorio empresarial no tiene establecido fechas de reunión
- Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general
- Falta de manual de funciones y código de conducta

4.4.1.8. Conclusiones

Grupo Tamega S.A.C. posee un conjunto de fortalezas, como la comunicación abierta con los colaboradores y la existencia de un directorio empresarial. No obstante, enfrenta importantes desafíos, como la falta de un enfoque estratégico, carencia de análisis del entorno y problemas de organización interna. La motivación y el ambiente laboral también son preocupaciones para abordar. Para alcanzar un mayor éxito, es crucial que Grupo Tamega S.A.C. trabaje en la implementación de una visión estratégica sólida y análisis ambientales. Además, es esencial abordar las cuestiones de organización y promover un ambiente de trabajo más motivador y saludable. La empresa tiene el

potencial de mejorar significativamente su gestión y desempeño a medida que aborda estas debilidades y capitalizar sus fortalezas existentes.

4.4.2. Marketing y ventas

El marketing es un proceso fundamental para cualquier empresa que busque satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. En Tamega SAC, se han identificado siete funciones básicas de marketing que son clave para su éxito en el mercado de transporte de carga pesada.

4.4.2.1. *Análisis de clientes*

El análisis de clientes es fundamental para entender las necesidades y comportamientos de los clientes. Involucra la evaluación de la base de clientes, la aplicación de encuestas, el análisis de información y la determinación de estrategias óptimas de segmentación del mercado. En Tamega SAC, se entiende profundamente las necesidades y preferencias de los clientes, lo que permite ofrecer servicios especializados y personalizados.

4.4.2.2. *Venta de productos y servicios*

La venta de productos y servicios implica la comercialización efectiva de los servicios de transporte de carga pesada. Involucra la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal y la gestión de la fuerza de ventas.

4.4.2.3. *Planeación de productos y servicios*

La planeación de productos y servicios incluye la identificación de necesidades del mercado, el desarrollo de ofertas y la definición de estrategias de posicionamiento. En Tamega SAC, se diversifican los servicios ofreciendo soluciones integrales que aborden las necesidades de transporte de los clientes de manera efectiva.

4.4.2.4. Fijación de precios

La fijación de precios implica la determinación de precios competitivos que reflejen la calidad de los servicios y generen márgenes de beneficio saludables. En Tamega SAC, se establecen precios competitivos que reflejan la calidad de los servicios y generan márgenes de beneficio saludables.

4.4.2.5. Distribución

La distribución implica la entrega eficiente de los productos o servicios al mercado y a los clientes. En Tamega SAC, se tiene buena capacidad de interpretar las tendencias, lo cual ayuda a la empresa a tomar buenas decisiones estratégicas basadas en información sólida

4.4.2.6. Investigación de mercados

La investigación de mercados implica la recopilación y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. En Tamega SAC, se mantiene en constante actualización de los datos del mercado y tiene buena capacidad de interpretar las tendencias.

4.4.2.7. Análisis de costos y beneficios

El análisis de costos y beneficios implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing. En Tamega SAC, se tiene dependencia de ciertos clientes, lo que puede generar vulnerabilidad a cambios económicos o condiciones específicas de mercado.

4.4.2.8. Fortalezas

- La empresa entiende profundamente las necesidades y preferencias de sus clientes, lo cual permite ofrecer servicios especializados y personalizados
- Tiene la capacidad de diversificar sus servicios ofreciendo soluciones integrales que aborden las necesidades de transporte de sus clientes de manera efectiva

- La empresa establece precios competitivos que reflejan la calidad de sus servicios y generan márgenes de beneficio saludables
- La empresa se mantiene en constante actualización de los datos del mercado y tienen buena capacidad de interpretar las tendencias.

4.4.2.9. Debilidades

- Dependencia de ciertos clientes, es decir, que la empresa se basa en un número limitado de clientes y puede tener como consecuencia la vulnerabilidad a cambios económicos o condiciones específicas de mercado que afecten a esos clientes

4.4.2.10. Conclusiones

El Grupo Tamega S.A.C. es una empresa bien posicionada en el mercado de transporte de carga pesada y cuenta con una gran fortaleza en el área de marketing, incluyendo aspectos como el análisis de clientes, ventas de productos y servicios, Fijación de precios, Planeación de productos y servicios, entre otros, lo cual hace que sea una empresa confiable y altamente competitiva. Sin embargo, cuenta con una debilidad significativa la cual es su dependencia de ciertos clientes, por ello se recomienda a la empresa diseñar estrategias de marketing que les permita ir más allá de sus clientes actuales para así poder tener un mayor alcance e interacción con empresas y/o clientes.

4.4.3. Finanzas y contabilidad

4.4.3.1. Funciones de finanzas y contabilidad

De acuerdo con James Van Horne, las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

Calcular y analizar razones financieras en una empresa de transporte de carga pesada es esencial para evaluar su rendimiento, tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora, seguir tendencias, comunicarse con inversores y

prestamistas, cumplir con regulaciones y compararse con la competencia. Estas métricas proporcionan una imagen clara de la salud financiera y son cruciales para la toma de decisiones estratégicas en un sector altamente competitivo y regulado.

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Tabla 11

Balance general al 31 de diciembre de 2024

Activo corriente	2 236,951
Efectivo y equivalente de efectivo	467,629
Ctas por cobrar comerciales - terc	742,064
Ctas por cobrar al personal, acc y directores	32,047
Ctas por cobrar diversas - terceros	18,837
Servicios y otros contratados anticipado	13,851
Otros activos corrientes	815,737
Activos por derecho usos	146,786
Activo no corriente	5 123,627
Propiedades, planta y equipo	3 435,674
Depreciación	-249,318
Intangibles	2,000
Activo diferido	1 935,271
Total activo	7 360 578,00
Pasivo corriente	1 148 120
Trib y aport sist pens y salud por pag	339,641
Remuneraciones y particip por pag	41,566
Ctas por pagar comerciales - tercero	766,913
Pasivo no corriente	4 205,783
Obligaciones financieras	4 205,783
Total, pasivo	5 353,903
Patrimonio	2006675
Capital	264500
Capital adicional positivo	86115
Resultados acumulados positivos	1591078
Utilidad de ejercicio	64982
Total pasivo y patrimonio	7.360.578

Tabla 12*Estado de resultado periodo 2023 – 2024*

	2023	2024
Ventas Netas o Ingresos por servicios	16 363,510	11 085,282
Costo de ventas	0	6 967,506
Utilidad Bruta	16 363,510	4 117,776
Gasto de ventas	15 068,823	1 994,918
Gastos de administración	907,570	710,123
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	5,000	75,928
Otros Ingresos	252	15,429
Otros Gastos	0	0
Utilidad Operativa	392,370	1,352,236
Ingresos financieros	643	35,095
Gastos Financieros	210,505	272,978
Participacion en los Resultados	0	0
Ganancia (Pérdida) por Inst. Financieros	536	49,020
Impuesto a la renta	116,989	331,489
Resultado antes de Impto a la renta	181,971	1,065,333.00
Utilidad	64,982	733,844.00

Tabla 13*Indicadores financieros*

Razón de circulante	=	Activo Corriente	=	2 236 951	=	1,95
		Pasivo Corriente		1 148 120		
Razón de la prueba acida	=	Activo Corriente - Inventarios	=	1 421 214	=	1,85
		Pasivo Corriente		766 913		
Razón del pasivo total al activo total	=	Total de pasivos	=	5 353 903	=	0,73
		Total de activos		7 360 578,00		
Razón del pasivo – capital	=	Total de pasivos	=	5 353 903	=	15,27
		Total de capital contable a los accionistas		350615		
Razón del pasivo a largo plazo – capital	=	Total de pasivos a largo plazo	=	4 205 783	=	12,00
		Total de capital contable a los accionistas		350615		
Rotación de activos fijos	=	Ventas	=	11 085 282	=	2,16
		Activos fijos		5 123 627		
Rotación de activos totales	=	Ventas	=	11 085 282	=	1,51
		Total de activos		7 360 578,00		
Rotación de cuentas por cobrar	=	Cuentas por cobrar	=	792,948	=	26,11
		Total de ventas/ 365 días		30370.63562		
Margen Bruto de utilidades	=	Ventas - Costo de bienes vendidos	=	4 117 776	=	0,37

(continúa)

Tabla 13 (continuación)

		Ventas		11 085,282		
Margen de Utilidad Operativa	=	EBIT	=	5 000	=	0,001
		Ventas		11 085 282		
Margen neto de utilidades	=	Ingreso Neto	=	1 065 333	=	0,096
		Ventas		11 085 282		
Rendimiento sobre los activos totales	=	Ingreso Neto	=	1 065 333	=	0,14
(ROA)		Total de activos		7 360 578,00		
Rendimiento sobre el capital de los	=	Ingreso Neto	=	1 065 333	=	4,03
accionistas (ROE)		Total de capital contable de los		264500		
		accionistas				

4.4.3.2. Fortalezas

- La razón circulante es mayor a 1, lo que sugiere que la empresa tiene activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos corrientes, lo que es una señal de solidez financiera.
- La prueba ácida es mayor a 1, lo que indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes, lo que es una buena señal.
- En cuanto a la razón del pasivo total al activo total valor inferior a 1 indica que la mayor parte de los activos están financiados por el capital propio, lo que sugiere una baja dependencia de la deuda.
- Respecto a la razón del pasivo, un valor positivo en esta razón muestra que la empresa tiene un capital propio significativo en comparación con sus pasivos.
- En cuanto a la razón del pasivo a largo plazo, un valor alto en esta razón puede indicar una menor dependencia de la deuda a largo plazo en relación con el capital propio.
- Posee una alta rotación de activos fijos indica una eficiente utilización de los activos fijos para generar ingresos.
- La rotación de activos totales significativa implica una buena eficiencia en la gestión de los activos para generar ingresos.
- La alta rotación de cuentas por cobrar sugiere una eficiente gestión del ciclo de cuentas por cobrar y una rápida conversión de ventas a efectivo.
- Un margen bruto positivo indica que la empresa está generando ingresos suficientes para cubrir los costos de producción.
- Un rendimiento positivo sobre el capital de los accionistas sugiere que la inversión en la empresa está generando ganancias para los accionistas.

4.4.3.3. Debilidades

- La empresa no está aprovechando suficientemente el apalancamiento financiero, lo que podría limitar su crecimiento.
- Respecto a la razón del pasivo, el valor alto puede indicar una alta deuda o una inversión insuficiente de los accionistas en relación con la deuda. Esto podría aumentar el riesgo financiero.

- En cuanto a la razón del pasivo a largo plazo, un valor extremadamente alto podría sugerir que la empresa no está utilizando el apalancamiento de manera efectiva para financiar sus operaciones.
- El margen de utilidad operativa es muy bajo lo que indica que la empresa está generando muy bajas ganancias antes de impuestos e intereses.
- Un margen neto de 0 indica que la empresa apenas está generando ganancias después de impuestos.
- El rendimiento sobre los activos totales, lo que podría ser insuficiente para atraer inversionistas.
- Una tasa de crecimiento negativa indica que las ventas están disminuyendo, lo que puede ser preocupante.

4.4.3.4. Conclusiones

La empresa muestra fortalezas en su liquidez, eficiencia en la gestión de activos y uso eficaz del capital propio en lugar de la deuda. Sin embargo, los márgenes de utilidad son bajos y la tasa de crecimiento de ventas es negativa, lo que podría ser un desafío. La empresa debería considerar estrategias para mejorar su rentabilidad y reactivar el crecimiento de las ventas. Además, debe tener cuidado de no acumular demasiada deuda a largo plazo en relación con el capital propio.

4.4.4. Producción y operaciones

La tarea de producción y operaciones de una compañía involucra todas las acciones que convierten materias primas en productos y servicios. La gestión de esta función se ocupa de los recursos de entrada, los procesos de transformación y los resultados, los cuales pueden diferir en cada sector y mercado. Por ejemplo, en una operación de manufactura, se lleva a cabo la conversión de elementos como materiales en bruto, mano de obra, capital, maquinaria y espacios en productos terminados y servicios.

4.4.4.1. Procesos

A continuación, se especifica de manera breve cada proceso crítico de la empresa de estudio:

a. Operación y mantenimiento

Proceso fundamental para asegurar la máxima disponibilidad de oferta de servicios de transporte al mercado. El que está compuesto por las siguientes actividades:

- Planificación y ejecución óptima del mantenimiento programado
- Maximización del mantenimiento preventivo y predictivo
- Gestión eficiente de la confiabilidad de los equipos
- Gestión óptima del combustible
- Gestión óptima del combustible

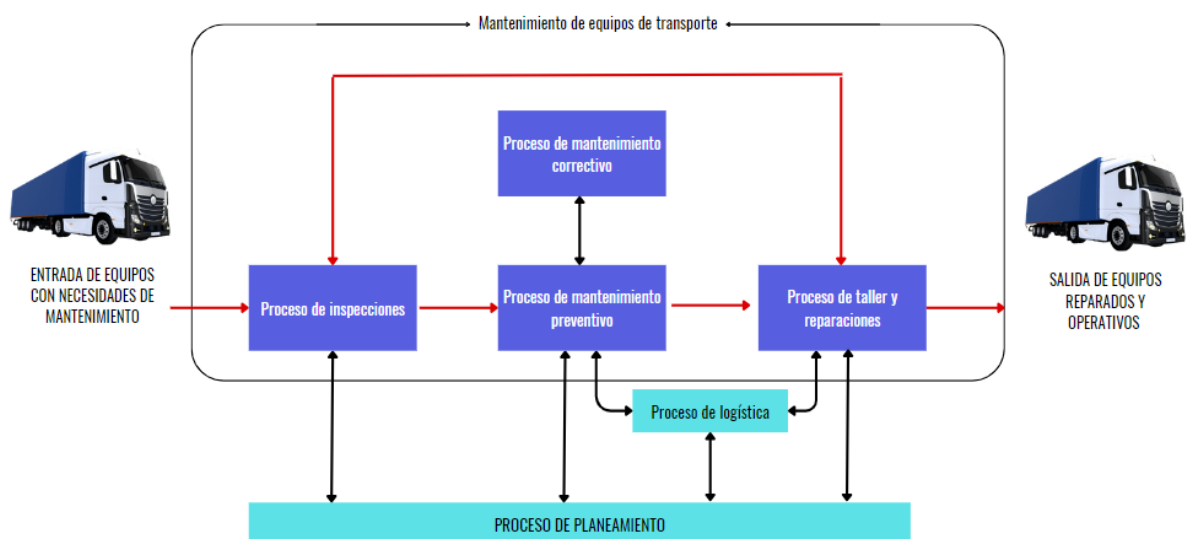
Es muy importante para la empresa realizar una gestión del mantenimiento eficaz de los equipos, por lo que cuenta con los recursos necesarios, insumos y repuestos para gestionar de manera efectiva cada operación. Se han diferenciado por sus servicios a través de equipos de vanguardia tecnológica en la industria. En la figura 9. se puede observar este proceso.

Actualmente la empresa cuenta con una planta ubicada en punto estratégico para soportar sus operaciones, las mismas que se encuentran en la ciudad de Tacna en Mz. A Lt.12 Zona Auxiliar - Parque Industrial. Sin embargo, cabe mencionar que Grupo Tamega S.A.C. dispone de agentes en la mayoría de las naciones sudamericanas,

incluyendo Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Uruguay, Paraguay y Perú. Estos agentes colaboran para ofrecer el servicio de manera más sincronizada a la clientela.

Figura 12

Descripción de los procesos de mantenimiento y logística de Transportes



Grupo Tamega, también se ha preocupado por utilizar tecnologías que faciliten el control del desempeño de sus equipos, monitoreando sus operaciones a través de GPS satelital y obteniendo información en tiempo real. Asimismo, Grupo Tamega se preocupa por su impacto ambiental y por el cumplimiento de las regulaciones medioambientales, lo cual se ha visto fortalecido con la implementación de los sistemas de calidad ISO 39001 Y 14001.

Sin embargo, debido a todos estos aspectos (Operaciones, cumplimiento de normas y regulaciones, mantenimiento de planta y equipo, etc) los costos operativos de la empresa tienden a ser altos.

b. Compras

Abastecimiento de materiales y servicios, teniendo en consideración la relación de tiempo y precio (productividad).

c. Comercial

Búsqueda de nuevas oportunidades contractuales y fidelización de los actuales clientes.

d. Contratos

Cumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos contractualmente, cumpliendo con los requerimientos y estándares establecidos por los clientes.

e. Seguridad y medio ambiente

Controlar los niveles de efluentes y emisiones, trabajar con seguridad.

f. Capacidad

Actualmente la empresa cuenta con una flota **de** 9 camiones, la cual al ser reducida presenta limitaciones en cuanto al cumplimiento de la demanda existente en mercados de consumo masivo.

g. Inventario

Para fortalecer su posición frente al poder de negociación frente a los proveedores de insumos, Grupo Tamega adquiere al por mayor y mantiene inventario de neumáticos, repuestos y lubricantes, con lo cual reduce sus costos, así como el tiempo para las reparaciones.

h. Fuerza laboral

La empresa considera a su personal como el recurso más valioso, ya que a través del desempeño de los colaboradores la empresa es capaz de entregar a sus clientes un servicio diferenciado y eficaz.

Grupo TAMEGA implementa políticas de recursos humanos alineadas con los principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos, asegurando igualdad de oportunidades y evitando cualquier forma de discriminación basada en raza, edad, género, ideología o afiliación educativa en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal. Para asegurar una gestión uniforme en el ámbito de recursos humanos, se dispone de un Manual de Organización y Funciones, un Reglamento Interno de Trabajo y Libros de Procedimientos. Estos documentos detallan las responsabilidades y expectativas de cada puesto, así como las normativas de comportamiento y los pasos a seguir en cada actividad y tarea.

Desde sus inicios, la empresa ha tenido una preocupación constante por reclutar y retener colaboradores con una amplia experiencia y conocimiento en el sector industrial en el que opera. Estos colaboradores representan un valioso activo intelectual que ha generado valor añadido y ha contribuido significativamente al conocimiento acumulado de la empresa. A finales de 2020, Grupo Tamega empleaba a 17 colaboradores. Sin embargo, una de las debilidades de la empresa radica en la falta de planes de desarrollo y trayectorias profesionales individuales para sus trabajadores, así como la ausencia de un plan de sucesión, particularmente porque se trata de una empresa de carácter familiar.

i. Calidad

La empresa, ha implementado sistemas de calidad, inició con procesos de certificación para garantizar que sus operaciones se adecuaban a estándares internacionales, con el fin de incrementar sus posibilidades competitivas:

- **ISO 39001:** Norma internacional para el Sistema de Gestión de la Seguridad Vial. Puede permitir que las organizaciones que trabajan con los sistemas de tráfico vial mejoren la seguridad general y reduzcan el riesgo de lesiones o muertes causadas por accidentes de tráfico.
- **ISO 14001:** Norma internacional que tiene como objetivo principal establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo para la empresa en todos sus servicios.

j. Fortalezas

- La empresa ha demostrado una sólida trayectoria en la industria al reclutar y mantener colaboradores con experiencia y conocimientos especializados en el sector industrial.
- Grupo TAMEGA tiene políticas de recursos humanos en consonancia con la Declaración Universal de Derechos Humanos, promoviendo la igualdad de oportunidades y evitando discriminaciones en el proceso de reclutamiento y desarrollo del personal
- La empresa utiliza tecnologías como GPS satelital para monitorear en tiempo real el desempeño de sus equipos, lo que contribuye a una gestión más eficaz de las operaciones.
- La implementación de sistemas de calidad y las certificaciones ISO 39001 y 14001 demuestran el compromiso de la empresa con estándares internacionales de seguridad vial y gestión ambiental, lo que puede mejorar su competitividad en el mercado.

k. Debilidades

- Altos Costos Operativos debido a la naturaleza de las operaciones y el cumplimiento de normas y regulaciones.
- La flota de 9 camiones puede limitar la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda en mercados de consumo masivo, lo que puede afectar su competitividad.
- Falta de cumplimiento oportuno en cuanto a los requerimientos de los clientes y la entrega a tiempo de la mercadería

- La ausencia de planes de desarrollo y sucesión, especialmente en una empresa familiar, puede representar una debilidad al no brindar un camino claro de crecimiento y sucesión para los empleados.
- Cualquier cambio en las regulaciones ambientales podría tener un impacto en las operaciones de la empresa.

I. Conclusiones

Grupo TAMEGA emerge como una empresa de transporte de carga pesada que destaca por su enfoque en la excelencia operativa y el compromiso con estándares internacionales de calidad y seguridad. Su valioso capital intelectual, compuesto por colaboradores con profundos conocimientos del sector industrial, ha sido un pilar fundamental en la entrega de servicios diferenciados. Sin embargo, la limitación de su flota y la falta de planes de desarrollo y sucesión representan desafíos a superar. A través de estrategias como la optimización de rutas y la colaboración estratégica, la empresa busca fortalecer su posición en el mercado de consumo masivo. Con certificaciones ISO y tecnologías de monitoreo avanzadas, Grupo TAMEGA proyecta una imagen de confiabilidad y compromiso con la seguridad y el medio ambiente. La empresa se erige como un actor sólido en la industria, respaldado por su ubicación estratégica y relaciones con empresas de renombre. La gestión efectiva de recursos humanos y el respeto a los derechos universales reflejan su compromiso con la equidad y la no discriminación en cada etapa de su operación.

4.4.5. Matriz de evaluación de los factores internos

4.4.5.1. Fortalezas

En la Tabla 14 se muestra la Matriz EFI de fortalezas y debilidades

Tabla 14

Matriz EFI de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Importancia	Calificación	Valor
1. Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores	0,06	3	0,18
2. Establece precios competitivos que reflejan la calidad de sus servicios	0,07	3	0,21

Tabla 14 (continuación)

Fortalezas	Importancia	Calificación	Valor
3. Constante actualización de los datos del mercado	0,06	4	0,24
4. Margen bruto positivo	0,07	4	0,28
5. Posee una alta rotación de activos fijos	0,06	4	0,24
6. Rendimiento positivo sobre el capital de los accionistas	0,04	4	0,16
7. Tecnologías de Monitoreo y Control Avanzadas	0,05	3	0,15
8. Certificaciones de Calidad (ISO 39001 y 14001)	0,07	4	0,28
9. Innovación en Procesos Logísticos	0,05	3	0,15
10. Integración con Clientes y Proveedores	0,04	3	
Debilidades	Importancia	Calificación	Valor
11. No existe un plan estratégico dentro de la estructura	0,06	2	0,12
12. Incumplimiento de requerimientos de los clientes y entrega a tiempo	0,05	2	0,1
13. Dependencia de ciertos clientes	0,04	2	0,08
14. Menor alcance al mercado	0,03	2	0,06
15. El margen de utilidad operativa es muy bajo	0,05	1	0,05
16. Tasa de crecimiento de ventas negativa	0,05	2	(continúa) 0,1
17. Altos costos operativos	0,05	2	0,1
18. Limitación en la capacidad de transporte	0,03	1	0,03
19. Falta de ciberseguridad	0,03	1	0,03
20. Dependencia tecnológica externa	0,04	1	0,04
Total	1		2,6

Con la información obtenida del análisis se realizó la Matriz EFI en la que la empresa obtiene el valor de 2.6 el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5, lo que nos indica que Grupo Tamega está en una buena posición. Pero para llegar al máximo de 4.00 es necesario reforzar las fortalezas y reducir las debilidades, lo cual requiere el diseño de estrategias integrales, que desde un enfoque holístico generen alteraciones favorables en todas las áreas de la organización. Utilizando como base las fortalezas que se han identificado

4.4.6. Etapa 2: Etapa de la adecuación

4.4.6.1. Matriz FODA

Desarrollar alianzas estratégicas con operadores logísticos y generadores de carga: Esta opción puede ayudar a la empresa a asegurar un flujo constante de carga y contratos a largo plazo, lo que puede ser esencial para el crecimiento y la estabilidad del negocio. Las alianzas estratégicas pueden llevar a la optimización de rutas y la consolidación de cargas, lo que puede aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos. Trabajar en conjunto con operadores logísticos y generadores de carga también puede brindar acceso a oportunidades de negocio adicionales y ayudar a diversificar la cartera de clientes.

Tabla 15
Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades
1. Adecuada posición de la empresa en el mercado		1. Dependencia de ciertos clientes
2. Certificaciones de Calidad (ISO 39001 y 14001)		2. Competencia intensa
3. Tecnologías de Monitoreo y Control Avanzadas		3. No existe un plan estratégico dentro de la estructura
4. Personal con experiencia		4. Altos costos operativos
5. Comunicación en línea con los clientes		5. Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general
6. Seguridad del transporte		
7. Automatización de Procesos.		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Transporte Internacional	1. Desarrollar alianzas estratégicas con operadores logísticos y generadores de carga	1. Ser reconocido por los clientes por la calidad del servicio en transporte de carga pesada por carretera.
2. Tendencias de consumo	2. Incrementar la rentabilidad de los viajes en un 5% cada año.	2. Posicionar a la empresa en el segmento del mercado elegido, mediante un servicio diferenciado y de calidad, responsabilidad, seguridad y puntualidad.
3. Innovación Tecnológica	3. Mejorar la calidad de los servicios que se ofrece.	3. Atraer nuevos clientes.
4. Eficiencia Operativa	4. Implementar un servicio adicional de carga para cubrir los gastos de regreso del vehículo	
5. Mejor Atención al Cliente		
6. Aumento de la demanda de transporte		
7. Cambios en los hábitos de consumo		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Tasas de inflación	1. Cumplir con el total de viajes requeridos durante el mes de trabajo, sin que se presente ningún problema durante la prestación del servicio	1. Poner personal de apoyo para cargar más rápido los vehículos.
2. Conflictos Sociales y Huelgas		2. Capacitación constante al personal. Ofrecer tarifas promocionales para el viaje de regreso.
3. Emisiones de Gases de Efecto Invernadero		3. Elaborar un cronograma de viaje
4. Inestabilidad Política en Perú		
5. Cambios en las condiciones Políticas Extranjeras		
6. Cambios en el Precio del Petróleo		

4.4.6.2. Matriz PEYEA

En el caso de la empresa Grupo Tamega, se optado por escoger las siguientes variables:

a. Ventaja competitiva

- La empresa entiende profundamente las necesidades y preferencias de sus clientes, lo cual permite ofrecer servicios especializados y personalizados
- La empresa se mantiene en constante actualización de los datos del mercado y tienen buena capacidad de interpretar las tendencias
- La empresa tiene presencia en 5 países de Latinoamérica
- La empresa cuenta con trabajadores que poseen una alta experiencia en el manejo de la empresa, lo que aporta un valioso capital intelectual y contribuye al know-how de la empresa.

b. Estabilidad del entorno

- El valor del dólar actualmente está aumentando, por lo que beneficiaría a la empresa.
- Las regulaciones ambientales cada vez más estrictas pueden aumentar los costos operativos y la presión para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- La inestabilidad política y la corrupción pueden generar incertidumbre en la toma de decisiones y en la planificación de operaciones en Perú.
- Las fluctuaciones en el precio global del petróleo representan un riesgo significativo.

c. Fuerza Financiera

- El margen de utilidad operativa (0.02) es muy bajo lo que indica que la empresa está generando muy bajas ganancias antes de impuestos e intereses.
- Una tasa de crecimiento negativa (-20.59%) indica que las ventas están disminuyendo, lo que puede ser preocupante.
- Posee una alta rotación de activos fijos (3.39) indica una eficiente utilización de los activos fijos para generar ingresos.
- En cuanto a la razón del pasivo total al activo total (0.73), indica que la mayor parte de los activos están financiados por el capital propio, lo que sugiere una baja dependencia de la deuda.

d. Fuerza de la industria

- El uso de sistemas avanzados de seguimiento por GPS y software de gestión de flotas.
- El crecimiento del comercio electrónico en el Perú ha aumentado la demanda de servicios de logística y transporte.
- La digitalización de documentos y procesos, como facturación electrónica y gestión de permisos de carga.
- Poseer tecnología que permite la trazabilidad y visibilidad de la cadena de suministro.

Tabla 16

Asignación de puntos para las variables

Fuerza Financiera (FF)	Ratings
El margen de utilidad operativa (0.02) es muy bajo lo que indica que la empresa está generando muy bajas ganancias antes de impuestos e intereses.	2
Una tasa de crecimiento negativa (-20.59%) indica que las ventas están disminuyendo, lo que puede ser preocupante.	2
Posee una alta rotación de activos fijos (3.39) indica una eficiente utilización de los activos fijos para generar ingresos.	4
En cuanto a la razón del pasivo total al activo total (0.73), indica que la mayor parte de los activos están financiados por el capital propio	6
Total	14
Fuerza de la Industria (FI)	Ratings
El uso de sistemas avanzados de seguimiento por GPS y software de gestión de flotas.	5
El crecimiento del comercio electrónico en el Perú ha aumentado la demanda de servicios de logística y transporte.	5
La digitalización de documentos y procesos, como facturación electrónica y gestión de permisos de carga	6
Poseer tecnología que permite la trazabilidad y visibilidad de la cadena de suministro	4
Total	20

Tabla 16 (continuación)

Estabilidad del Entorno (EE)	
El valor del dólar, actualmente está aumentando, por lo que beneficiaría a la empresa.	-1
Las regulaciones ambientales cada vez más estrictas pueden aumentar los costos operativos	-4
La inestabilidad política y la corrupción pueden generar incertidumbre en la toma de decisiones y en la planificación de operaciones en Perú	-4
Las fluctuaciones en el precio global del petróleo representan un riesgo significativo	-6
Total	-15
Ventaja Competitiva (VC)	
La empresa entiende profundamente las necesidades y preferencias de sus clientes, lo cual permite ofrecer servicios especializados y personalizados	-2
La empresa se mantiene en constante actualización de los datos del mercado y tienen buena capacidad de interpretar las tendencias	-2
La empresa tiene presencia en 5 países de latinoamérica.	-1
La empresa cuenta con trabajadores que poseen una alta experiencia en el manejo de la empresa,	-2
Total	-7

- Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

La FF promedio es $+14 / 4 = 3.5$

La FI promedio es $+20 / 4 = 5$

La EE promedio es $-15 / 4 = -3.75$

La VC promedio es $-7 / 4 = -1.75$

- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

A = FF (3.5)

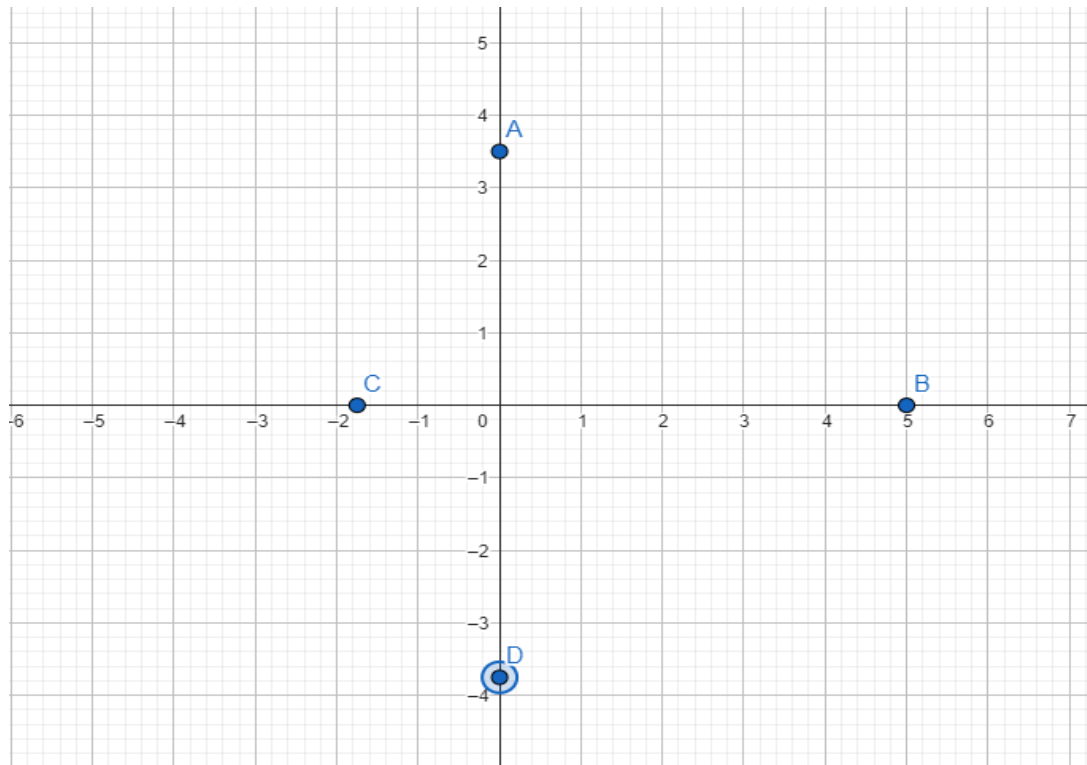
B = FI (5)

$C = VC (-1.75)$

$D = EE (-3.75)$

Figura 13

Puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC



Las coordenadas del vector direccional

eje x: $VC + FI$

eje x: $-1,75 + (+ 5) = 3,25$ eje y: $FF + EE$

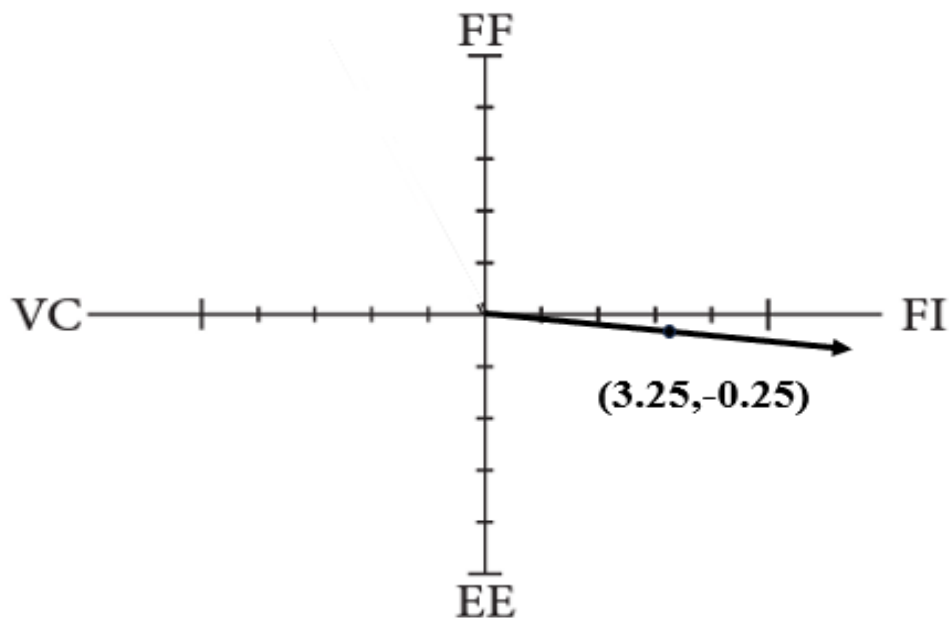
eje y: $-3,75 + (+3.5) = -0,25$

Por lo que las coordenadas serían (3,25;-0,25)

- Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Figura 14

Matriz Peyea para la empresa Grupo Tamega



Como se puede observar, nos encontramos en el caso de un perfil competitivo, ello quiere decir, que es una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento; Por lo que se necesita que se implementen, estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de servicio.

4.4.6.3. Matriz IE

En la tabla 17 se presentan los resultados del análisis de la matriz IE

Tabla 17

Matriz interna-externa (IE) de la empresa

EFI	EFE	Burbuja
2,79	2,72	2,76

La burbuja se encuentra entre la casilla II y V con 2.76 de valor por lo que tiene más necesidad de estrategias de conservación y mantenimiento, como la penetración de mercado y el desarrollo de productos, pero a la vez necesita de potencial de crecimiento y desarrollo por lo que tiene que optar por estrategias intensivas o de integración también.

4.4.6.4. **Matriz de la estrategia principal**

En la figura 15, podemos ver que la empresa Grupo Tamega S.A.C. se ubica en el cuadrante I, debido a su buena posición competitiva en el mercado (evaluada de la matriz del perfil competitivo - MPC) y por el rápido crecimiento de la industria, Por lo tanto, las estrategias convenientes, serían el desarrollo de mercados, la penetración del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia adelante, atrás y horizontal y la diversificación relacionada.

Figura 15

Matriz de la estrategia principal de Grupo Tamega S.A.



Nota: Grupo Tamega S.A.(2026)

4.4.7. Etapa 3: Etapa de Decisión

En la tabla 18 se observa la matriz Operativa de Planificación Estratégica

Tabla 18

Matriz cuantitativa de planeación estratégica para la empresa Grupo Tamega

		Aumento de rentabilidad		Servicios de almacenamiento y distribución		Fusiones y adquisiciones de competidores	
		Incrementar la rentabilidad de los viajes en un 5% cada año		La empresa podría adquirir o establecer sus propios almacenes y centros de distribución en ubicaciones estratégicas en todas sus sucursales.		Considerar la fusión o adquisición de empresas competidoras para expandir la presencia en el mercado y fortalecer la posición competitiva.	
Factores clave	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades				-	0		
1. Crecimiento del comercio global	5,00%	4	0,2	-	0	3	0,15
2. Tendencias de comercio electrónico	7,00%	3	0,21	3	0,21	1	0,07
3. Desarrollo de infraestructura	3,00%	3	0,09	-	0	1	0,03
4. Regulaciones ambientales más estrictas	7,00%	2	0,14	2	0,14	3	0,21
5. Innovación tecnológica	8,00%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
6. Demanda de logística eficiente	4,00%	4	0,16	3	0,12	3	0,12
7. Crecimiento económico regional	6,00%	2	0,12	-	0	4	0,24
8. Aumento de la demanda de transporte	2,00%	4	0,08	3	0,06	2	0,04
9. Cambios en los hábitos de consumo	5,00%	1	0,05	-	0	2	0,1

(continúa)

Tabla 18 (Continua)

Amenazas		PA	CA	PA	CA	PA	CA
1. Políticas monetarias y fiscales	5,00%	1	0,05	-	0	4	0,2
2. Cambios en el Precio del Petróleo	4,00%	4	0,16	-	0	0	0
3. Regulaciones y normativas	3,00%	2	0,06	2	0,06	4	0,12
4. Impacto de la Pandemia	6,00%	1	0,06	1	0,06	3	0,18
5. Aumento de los costos operativos	6,00%	3	0,18	3	0,18	2	0,12
6. Emisiones de Gases de Efecto Invernadero	8,00%	2	0,16	-	0	0	0
7. Cambios en las condiciones Políticas Extranjeras	2,00%	3	0,06	4	0,08	3	0,06
8. Tasas de inflación	4,00%	4	0,16	2	0,08	3	0,12
9. Competencia intensa	8,00%	4	0,32	1	0,08	4	0,32
10. Inestabilidad Política en Perú	4,00%	2	0,08	-	0	2	0,08
11. Conflictos sociales y huelgas	3,00%	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Fortalezas		PA	CA	PA	CA	PA	CA
1. Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores	6,00%	0		-	0	-	
2. Establece precios competitivos que reflejan la calidad de sus servicios	8,00%	1	0,08	3	0,24	3	0,24
3. Constante actualización de los datos del mercado	7,00%	1	0,07	2	0,14	2	0,14
4. Margen bruto positivo	9,00%	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5. Posee una alta rotación de activos fijos	5,00%	2	0,1	4	0,2	2	0,1
6. Rendimiento positivo sobre el capital de los accionistas	4,00%	2	0,08	-	0	1	0,04
7. Tecnologías de Monitoreo y Control Avanzadas	6,00%	3	0,18	4	0,24	3	0,18

Tabla 18 (Continua)

8. Certificaciones de Calidad (ISO 39001 y 14001)	3,00%	4	0,12	2	0,06	2	0,06
9. Innovación en Procesos Logísticos	5,00%	2	0,1	4	0,2	3	0,15
10. Integración con Clientes y Proveedores	4,00%	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Debilidades		PA	CA	PA	CA	PA	CA
11. No existe un plan estratégico dentro de la estructura	4,00%	2	0,08	-	0	4	0,16
12. Falta de informes de resultados periódicos por parte de cada área hacia la gerencia general	8,00%	3	0,24	-	0	3	0,24
13. Dependencia de ciertos clientes	2,00%	3	0,06	2	0,04	3	0,06
14. Menor alcance al mercado	3,00%	1	0,03	3	0,09	4	0,12
15. El margen de utilidad operativa es muy bajo	2,00%	3	0,06	4	0,08	2	0,04
16. Tasa de crecimiento de ventas negativa	6,00%	2	0,12	2	0,12	1	0,06
17. Altos costos operativos	4,00%	3	0,12	3	0,12	3	0,12
18. Limitación en la capacidad de transporte	5,00%	2	0,1	4	0,2	2	0,1
19. Falta de ciberseguridad	5,00%	1	0,05	2	0,1	1	0,05
20. Dependencia tecnológica externa	4,00%	2	0,08	-	0	2	0,08
Total	1,00		4,67		3,63		4,72

Finalmente, como se puede observar la estrategia más adecuada sería la adquisición o establecimiento de sus propios almacenes y centros de distribución en ubicaciones estratégicas en todas sus sucursales, hoy en día la empresa se encuentra muy bien posicionada, por lo que podría evaluar esta acción para expandir la presencia en el mercado y fortalecer la posición competitiva.

4.5. Desarrollo de la estrategia elegida

4.5.1. Descripción de la estrategia para su implementación

Integración hacia Adelante: Implementar un centro de distribución tipo almacén en la ubicación estratégica de la ciudad de Córdoba, Argentina.

4.5.2. Costo de la implementación del plan estratégico

4.5.2.1. Recursos Tangibles

Para llevar a cabo la estrategia de integración hacia adelante y establecer un centro de distribución en Córdoba, Argentina, Grupo Tamega se enfrenta al desafío de movilizar una amplia gama de recursos materiales necesarios. Estos recursos abarcan diversas áreas

a. Localización del Almacén

» Alternativa 1

El terreno se encuentra en la Zona Industrial Córdoba, con un área aproximada de 1000 m². Este terreno fue considerado debido a las siguientes características:

- Precio estimado: \$ 70, 000 – S/ 236,151.58
- Acceso directo a rutas principales (Autopista Córdoba-Rosario y Ruta Nacional 36).
- Servicios básicos completos: agua, electricidad, gas natural e internet.
- Infraestructura vial adecuada para maniobras de vehículos pesados.
- Ubicación favorable para operaciones logísticas y distribución.

» Alternativa 2

Terreno ubicado en el Polígono Logístico cercano al Aeropuerto Internacional Ingeniero Ambrosio Taravella, con un área de 980 m². Las razones para considerar este terreno son:

- Precio estimado: \$ 45, 000 – S/ 151,811.73
- Cercanía estratégica al aeropuerto y conexiones con rutas provinciales y nacionales.

- Buen acceso para camiones y vehículos de carga pesada.
- Disponibilidad de servicios básicos y seguridad en la zona.
- Facilita la integración en la cadena logística multimodal.

» **Alternativa 3**

Terreno en zona periurbana, barrio Villa El Libertador, con un área aproximada de 1100 m². Se consideró este terreno por:

- *Precio estimado: \$ 93, 000 – S/ 313,744.24*
- *Precio más accesible en comparación con zonas industriales.*
- *Servicios básicos disponibles, aunque el acceso para camiones es limitado.*
- *Mayor distancia a las principales rutas de carga pesada, lo que puede afectar tiempos y costos logísticos.*

b. Factores de localización

Los factores considerados para evaluar y seleccionar la mejor alternativa fueron los siguientes:

- Acceso a rutas principales: Importante para facilitar el tránsito de camiones y minimizar tiempos de desplazamiento.
- Accesibilidad para vehículos pesados: Clave para minimizar problemas en maniobras y permitir operaciones eficientes.
- Disponibilidad de servicios: Agua, electricidad, gas, internet y seguridad.
- Costo del terreno: Influye en la inversión inicial y viabilidad financiera.
- Seguridad: Protección de la infraestructura y mercancías.
- Permisos municipales: Compatibilidad con uso comercial y logístico según zonificación.

c. Tabla de enfrentamiento

Tabla 19*Matriz de enfrentamiento de alternativas*

Factor	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Ponderación %
Acceso a rutas principales	9	8	5	35%
Accesibilidad para camiones	9	7	4	25%
Disponibilidad de servicios	8	8	6	15%
Costo del terreno	6	7	6	15%
Seguridad	8	7	6	5%
Permisos municipales	8	7	5	5%
	8,3	7,5	5,1	

En la tabla 19 se observa que la selección de la Alternativa 1 – Zona Industrial Córdoba, se fundamenta en su desempeño superior en la matriz de enfrentamiento, teniendo un puntaje de 8.3. Esta elección es estratégica, ya que la alternativa presenta mayor fortaleza en los factores de conectividad vial y accesibilidad pesada, los cuales representan el 60% de la ponderación total. A pesar de representar un mayor costo de adquisición frente a otras opciones, la optimización de los flujos logísticos y la seguridad del entorno garantizan una mejora sustancial en la calidad del servicio, alineándose con los objetivos del Plan Estratégico propuesto.

d. Infraestructura (S/500,000)

La infraestructura, valuada en S/500 por metro cuadrado para una construcción de 1000 metros cuadrados, comprende la edificación y estructuras esenciales para el centro de distribución. Esto incluye áreas de almacenamiento, oficinas administrativas y otras instalaciones cruciales para el funcionamiento eficaz del centro.

e. Equipamiento (S/200,000)

La inversión en equipamiento, estimada en S/200,000, abarca desde estanterías de almacenamiento hasta sistemas de gestión de inventario y sistemas de seguridad. Este conjunto de recursos garantiza la operatividad eficiente del centro de distribución.

f. Vehículos de Transporte (S/200,000)

La adquisición de vehículos de transporte, valorada en S/200,000 para dos unidades, se considera esencial para facilitar la entrega ágil y oportuna de productos a los clientes. Estos vehículos son especialmente diseñados para el transporte de carga pesada terrestre.

g. Tecnología de la Información (TI) (S/10,000)

La implementación de tecnología de la información, con un costo estimado de S/10,000, se traduce en sistemas informáticos y software para gestionar eficientemente el inventario, la cadena de suministro y las operaciones administrativas.

h. Otros Costos (S/200,200)

Se destina un 20% adicional, equivalentes a S/200,200, para cubrir otros costos asociados, como sistemas de seguridad adicionales, gastos energéticos y el mantenimiento continuo de las instalaciones. Sumando los costos de los recursos materiales sería de un total de S/1,337,351.58.

Esta detallada distribución de recursos y costos proporciona una visión integral de los elementos esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de expansión de Grupo Tamega en Córdoba, Argentina.

Tabla 20

Costo de los recursos materiales

Recurso	Costo	Descripción
Terreno	S/ 236,151.58	Zona Industrial Córdoba (1000 m ²)
Infraestructura	S/.500,000	Áreas de almacenamiento, oficinas administrativas y otras instalaciones
Equipamiento	S/.200,000	Estanterías de almacenamiento hasta sistemas de gestión de inventario y sistemas de seguridad.
Vehículos de Transporte	S/.200,000	La adquisición de vehículos de transporte
Tecnología de la Información	S/.10,000	Sistemas informáticos y software
Otros Costos	S/.200,200	Sistemas de seguridad adicionales, gastos energéticos y el mantenimiento continuo de las instalaciones

4.5.2.2. Recursos intangibles

El Grupo Tamega S.A.C. Al ser una empresa dedicada a la actividad de transporte de diversas mercancías, es necesario que posea algunos permisos y licencias para su correcto funcionamiento.

Tabla 21

Recursos intangibles

Activos intangibles	Monto
Servicio de capacitación	S/ 10,000
Implementación de permisos, licencias y certificaciones	S/ 7,000
Desarrollo de relaciones comerciales	S/ 4,400

4.5.2.3. Monto total de la inversión

La inversión total que se está considerando para este proyecto es de S/ 1,367,752 teniendo en cuenta el total de los recursos tangibles e intangibles como se puede observar en la siguiente tabla:

4.5.3. Préstamo financiero

La inversión total estimada para este proyecto se sitúa en S/ 1,367,752. Con el objetivo de cubrir el 70% de esta inversión mediante financiamiento, la empresa buscará obtener un préstamo por un monto de S/.957,426.11. Este préstamo será esencial para respaldar la construcción del centro de distribución, la adquisición de terreno, el equipamiento necesario, la compra de vehículos de transporte, la implementación de tecnología de la información y otros gastos asociados. La obtención del préstamo permitirá a Grupo Tamega llevar a cabo la expansión planificada de su infraestructura, mejorando la eficiencia de su cadena de suministro y fortaleciendo su posición en el mercado.

4.5.4. Flujo de caja

La estrategia de integración hacia adelante implica que la empresa de transporte de carga pesada adquiera un nuevo centro de distribución en la ciudad de Argentina. Los flujos económicos incrementales asociados con esta estrategia podrían incluir:

- Ingresos por Servicios de Almacenamiento
- Tarifas de Almacenamiento y Manejo
- Servicios de Cumplimiento de Pedidos
- Eficiencia Operativa
- Expansión de Clientes y Mercados
- Sinergias con Operaciones Actuales

Es importante tener en cuenta que, además de los flujos económicos incrementales, también hay costos asociados con la adquisición y operación del nuevo centro de distribución, como la inversión inicial, los costos de mantenimiento, el personal y otros gastos operativos. La evaluación de la viabilidad financiera de esta estrategia debe considerar tanto los ingresos adicionales como los costos asociados para determinar el impacto neto en la rentabilidad de la empresa.

Es por ello, que en este apartado se considerarán, los aspectos de los ingresos como de los costos.

4.5.4.1. Ingresos

La tabla 22 detalla la capacidad instalada y el dimensionamiento operativo del centro de distribución proyectado para el Grupo Tamega S.A.C., clasificando la oferta del servicio según los requerimientos de almacenamiento en: Productos Convencionales (carga general a temperatura ambiente) y Productos Refrigerados (carga perecedera bajo cadena de frío).

Tabla 22

Ingresos por tipo de productos

Tipos de productos	Nro de Posiciones	Ratio de ocupabilidad	Capacidad instalada para venta	Precio de venta inicial
Productos Convencionales	10000	70%	7000	S/ 131,64
Productos refrigerados	8000	70%	5600	S/ 188,05

El diseño físico del almacén establece un límite técnico total de 18,000 posiciones de palets. No obstante, para efectos de la planificación logística y el cálculo

de ingresos económicos, se aplica un criterio de eficiencia del 70% como ratio de ocupabilidad promedio. Este porcentaje asegura la flexibilidad operativa necesaria para las maniobras de recepción, despacho y zonificación interna. Como resultado, se determina una capacidad neta de facturación diaria equivalente a 7,000 posiciones para productos convencionales y 5,600 posiciones para productos refrigerados,

Además, se ha considerado un rango de porcentaje vendido que variara dependiendo de cada año, y este aumentará de forma ascendente, debido a que se proyecta que la empresa, con el transcurso de tiempo, y teniendo una posición estratégica, pueda conseguir más clientes y así abarcar una mayor cantidad de mercado.

Tabla 23

Ingresos Totales por años

años	1	2	3	4	5
Porcentaje vendido	20%	40%	60%	80%	100%
Productos Convencionales	S/ 263,270	S/ 526,540	S/ 789,810	S/ 1,053,080	S/ 1,316,350
Productos refrigerados	S/ 300,880	S/ 601,760	S/ 902,640	S/ 1,203,520	S/ 1,504,400
Ingresos Totales	S/ 564,150	S/1,128,300	S/ 1,692,450	S/ 2,256,600	S/ 2,820,750

Los ingresos presentados en la Tabla 23 no corresponden a datos históricos, sino que son datos proyectados para el horizonte de evaluación del plan. Se determinaron considerando la capacidad instalada operativa de la flota actual de Grupo Tamega S.A.C.. Se aplicó un criterio de crecimiento gradual del 20% anual en la participación de mercado, fundamentado en la estrategia de penetración de mercado detallada en el Capítulo IV.

Como se puede visualizar, en la tabla anterior, los ingresos totales varían año a año, pero estos van de forma ascendente, por lo cual se proyecta que el centro de distribución, pueda dar mayores beneficios a largo plazo.

4.5.4.2. Costos de Producción

Los costos de producción asociados a un proyecto de un almacén pueden variar según diversos factores, incluyendo el tamaño del almacén, su ubicación, la naturaleza de los

productos que se almacenarán y las necesidades específicas del proyecto. A continuación, se presentan algunos de los costos comunes asociados a la construcción y operación del almacén.

En este caso, se ha optado por considerar al personal operativo en los costos de producción debido a que forma parte de la mano de obra directa para poder realizar el servicio de almacenamiento, además se han considerado otros costos operativos, los cuales son los uniformes y artículos varios (útiles de escritorio, implementos de seguridad, etc). Para la estimación del sueldo, se ha obtenido información confiable en la cual nos indica que el salario mínimo a abril de 2025 es de \$301,20 dólares (80.342 ARS al mes). Sin embargo, debido a la inflación mensual que tiene Argentina, el salario mínimo se actualiza al menos 4 veces al año por decreto del Ministerio de Trabajo.

Tabla 24
Estructura de costos de producción

Personal Operativo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Jefe de Operaciones	S/ 3 008,8	S/ 45 132,00
Almacenero 1	S/ 1 504,4	S/ 22 566,00
Almacenero 2	S/ 1 504,4	S/ 22 566,00
Almacenero 3	S/ 1 504,4	S/ 22 566,00
Otros costos	Costo x persona	Costo Total x año
Uniformes	S/ 112,83	S/ 451,32
Artículos varios	S/ 75,22	S/ 300,88

De la misma manera, al igual que los ingresos estos se han proyectado a lo largo de 5 años, sin embargo, no tendrán ninguna variación a lo largo del tiempo, debido a que son costos que si bien es cierto dependen de la producción, conforman una parte fija dentro de su naturaleza.

Tabla 25
Costos de producción totales por años

AÑOS	1	2	3	4	5
Personal Operativo	S/ 112 830,00	S/ 112 830,00	S/ 112 830,00	S/ 112 830,00	S/ 112 830,00
Artículos varios	S/ 752,20	S/ 752,20	S/ 752,20	S/ 752,20	S/ 752,20
Costos Totales	S/ 113 582,20	S/ 113 582,20	S/ 113 582,20	S/ 113 582,20	S/ 113 582,20

Como se puede observar, los costos de producción no presentan ningún tipo de variación, debido a que el tipo de servicio de almacenamiento, no es cuantificable o variable respecto a la producción.

4.5.4.3. Gastos de administración y ventas

En este caso no se considera más personal administrativo debido a que ya todos se contemplaron en la parte de costos de producción. Sin embargo, se ha considerado los servicios básicos fundamentales, que debe de tener el centro de distribución para tener un correcto funcionamiento.

Asimismo, los gastos de administración y de ventas no varían con respecto al año, ya que estos por su naturaleza son fijos. Además, para los datos se ha considerado un promedio de dólares obtenido de fuentes confiables. Respecto a la energía eléctrica Según el informe, la tarifa promedio del país para un usuario del segmento N1 (hogares de ingresos altos), con datos disponibles a febrero de 2025, es de 5174 ARS por mes para una factura de 300 KWh mensual. Por lo que, al cambio a soles, sería S/ 75.22.

Tabla 26

Gastos de administración y de ventas (detalle)

Servicios Básicos	Costo Mensual	Costo Anual
Energía	S/ 75,22	S/ 902,64
Agua	S/ 82,74	S/ 992,90
Limpieza	S/ 56,42	S/ 676,98
Servicio de Internet	S/ 120,35	S/ 1 444,22

Asimismo, la tarifa de Agua y Saneamientos Argentina (AySA) para los hogares sin subsidios ya alcanza los S/ 28,688.91 en promedio, mientras que en los domicilios situados en "zonas de ingresos bajos" se paga S/ 13,310.18, poco menos de la mitad. De la misma manera se considera que el servicio de internet Argentina paga un promedio de 32 dólares mensuales por 100 megas de conexión (S/ 120.35). Se trata de una muestra producida por Picardi Argentina que comparó los cuadros tarifarios de 85 países del mundo para establecer el precio de Internet según 100 megas de velocidad, la alternativa más ofrecida por los proveedores del servicio.

Tabla 27*Gastos de administración totales*

Años	1	2	3	4	5
Servicios Básicos	S/ 4 016 ,75	S/ 4 016 ,75	S/ 4 016 ,75	S/ 4 016 ,75	S/ 4 016 ,75
Gastos Totales	S/ 4 016 ,75	S/ 4 097 ,08	S/ 4 179 ,02	S/ 4 262 ,61	S/ 4 347 ,86

Cabe precisar que el incremento anual observado en los gastos de administración a partir del Año 2 responde a un criterio de indexación del 2.00% anual. Conceptualmente, los costos de servicios públicos (como energía eléctrica, agua potable y telecomunicaciones) no permanecen estáticos, sino que están sujetos a reajustes tarifarios fijados por los organismos reguladores (OSINERGMIN y SUNASS).

Para el desarrollo de este modelo financiero, dicho porcentaje del 2.00% se fundamenta técnicamente en el promedio del rango meta de inflación de largo plazo establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el cual se ubica entre el 1.00% y 3.00%. Al incorporar esta tasa de ajuste, el flujo de caja proyectado adquiere una mayor consistencia metodológica, reflejando con realismo macroeconómico el comportamiento de los costos fijos operativos a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto

4.5.4.4. Gastos financieros (70% de la inversión total)

Para determinar los gastos financieros de la empresa, se está considerando como préstamo el monto de S/.957,426.11 a un plazo de 5 años, lo cual es equivalente a 60 meses y una tasa de interés del 9%. Seguidamente, se presenta el cuadro de servicio a la deuda:

Tabla 28*Cuadro de servicio a la deuda*

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 957 426 ,11			
1	S/ 797 447 ,43	S/ 159 978 ,68	S/ 86 168 ,35	S/ 246 147 ,03
2	S/ 623 070 ,66	S/ 174 376 ,76	S/ 71 770 ,27	S/ 246 147 ,03
3	S/ 432 999 ,99	S/ 190 070 ,67	S/ 56 076 ,36	S/ 246 147 ,03
4	S/ 225 822 ,96	S/ 207 177 ,03	S/ 38 970 ,00	S/ 246 147 ,03
5		S/ 225 822 ,96	S/ 20 324 ,07	S/ 246 147 ,03

4.5.4.5. Depreciación

La empresa Grupo Tamega se enfrenta a la necesidad de calcular la depreciación de los recursos materiales, un aspecto clave en la gestión financiera de activos. A continuación, se presenta la depreciación anual para cada activo:

a. Terreno

De acuerdo con las normas contables vigentes, el terreno no es un activo sujeto a depreciación, dado que su vida útil es indefinida y su valor tiende a revalorizarse con el tiempo. Por lo tanto, no se ha calculado depreciación para este concepto.

b. Infraestructura

La depreciación anual sería aproximadamente el 20% de S/500,000, resultando en S/100,000.

Para el cálculo de la depreciación de la infraestructura, se ha determinado un valor residual del 20% del costo de adquisición inicial. Este valor de salvamento se sustenta en que las edificaciones y estructuras del centro de distribución de Grupo Tamega S.A.C. poseen una vida útil técnica que excede el periodo de evaluación del proyecto (5 años). Por lo tanto, al finalizar el horizonte de proyección, el activo conservará un valor de recuperación económica, el cual ha sido incorporado en el flujo de caja terminal del proyecto.

c. Equipamiento

La depreciación anual sería aproximadamente el 20% de S/200,000, equivalente a S/40,000.

Vehículos de Transporte: La depreciación anual sería aproximadamente el 10% de S/200,000, resultando en S/20,000.

d. Tecnología de la Información (TI)

La depreciación anual sería a aproximadamente el 20% de S/10,000, correspondiente a S/2000.

Tabla 29

Depreciación

Tipo	Porcentaje %	Depreciación
Infraestructura	20%	S/ 100,000
Equipamiento	20%	S/ 40,000
Vehículos de Transporte	10%	S/ 20,000
Tecnología de la Información	20%	S/ 2,000
		S/ 162,000

4.5.4.6. Impuestos

El Impuesto a las Ganancias se aplica sobre sus ingresos, incluyendo salarios, rentas de bienes personales, dividendos, intereses y otras fuentes de ingresos. Se permiten ciertas deducciones y exenciones. La tasa del impuesto puede variar según el nivel de ingresos y otras circunstancias.

Para las empresas, el impuesto se aplica a las ganancias netas obtenidas durante un año fiscal. Las tasas pueden variar para diferentes tipos de empresas, y también hay exenciones y deducciones específicas.

En el caso del proyecto de adquirir un almacén para la empresa Grupo Tamega, según la fiscalidad en Argentina, las sociedades tanto extranjeras como no extranjeras están sujetas a las siguientes tasas de impuestos.

Tabla 30

Tasa estándar de impuestos sobre sociedades

Ingresos anuales	Tasa de impuesto
0 a 5 millones ARS	25%
5 millones a 50 millones ARS	1.250.000 ARS + 30% del monto superior a 5 millones ARS
SUperior a 50 millones ARS	14.750.000 + 35% sobre el monto superior a 50 millones ARS
Retención fiscal	Repartos de dividendos: 7% Giros por beneficios de filiales: 7%

Por lo que, la tasa aplicable para el presente proyecto es del 25%, dato aplicable al estado de ganancias y pérdidas proyectado, de la implementación del centro de distribución.

4.5.4.7. Estado de ganancias y pérdidas

La importancia de elaborar un Estado de Ganancias y Pérdidas (tabla 31) proyectado radica en proporcionar una visión anticipada de los resultados financieros esperados. Este pronóstico es esencial para la toma de decisiones informada, permitiendo a los inversionistas y gerentes anticipar posibles desafíos, evaluar la viabilidad económica del proyecto y realizar ajustes estratégicos antes de su implementación.

Tabla 31

Estado de Ganancias y pérdidas proyectado para la estrategia

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	S/ 564,150.00	S/ 1,128,300.00	S/ 1,692,450.00	S/ 2,256,600.00	S/ 2,820,750.00
Costo de producción	S/ 113,582.20	S/ 113,582.20	S/ 113,582.20	S/ 113,582.20	S/ 113,582.20
Utilidad bruta	S/ 450,567.80	S/ 1,014,717.80	S/ 1,578,867.80	S/ 2,143,017.80	S/ 2,707,167.80
Gastos de administración y ventas	S/ 4,016.75	S/ 4,097.08	S/ 4,179.02	S/ 4,262.61	S/ 4,347.86
Utilidad de operación	S/ 454,584.55	S/ 1,018,814.88	S/ 1,583,046.82	S/ 2,147,280.41	S/ 2,711,515.66
Gastos financieros	S/ 86,168.35	S/ 71,770.27	S/ 56,076.36	S/ 38,970.00	S/ 20,324.07
Depreciación	S/ 162,000.00	S/ 162,000.00	S/ 162,000.00	S/ 162,000.00	S/ 162,000.00
Utilidad antes de impuestos	S/ 206,416.20	S/ 785,044.61	S/ 1,364,970.46	S/ 1,946,310.41	S/ 2,529,191.59
Impuestos	S/ 51,604.05	S/ 196,261.15	S/ 341,242.62	S/ 486,577.60	S/ 632,297.90
Utilidad despues de impuestos	S/ 154,812.15	S/ 588,783.46	S/ 1,023,727.85	S/ 1,459,732.80	S/ 1,896,893.69

4.5.4.8. Flujo de caja

El Flujo de Caja Proyectado es crucial en la planificación de proyectos de inversión, ya que anticipa los flujos de efectivo esperados a lo largo del tiempo. Esta herramienta facilita la toma de decisiones informada, permitiendo evaluar la viabilidad financiera, identificar riesgos y oportunidades, y optimizar la asignación de recursos. Además, es esencial para negociaciones, obtención de financiamiento y proporciona una guía continua para el seguimiento del desempeño y la comunicación efectiva con todas las partes interesadas.

Tabla 32

Flujo de caja proyectado para la estrategia

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad de operación		S/ 454 584 ,55	S/ 1 018 814 ,88	S/ 1 583 046 ,82	S/ 2 147 280 ,41	S/ 2 711 515 ,66
Inversión	S/ 1 367 751 ,58					
Impuestos		S/ 51 604 ,05	S/ 196 261 ,15	S/ 341 242 ,62	S/ 486 577 ,60	S/ 632 297 ,90
Flujo de caja económico	-S/ 1 367 751 ,58	S/ 402 980 ,50	S/ 822 553 ,73	S/ 1 241 804 ,21	S/ 1 660 702 ,80	S/ 2 079 217 ,76
Prestamo	S/ 957 426 ,11					
Armotización		S/ 159 978 ,68	S/ 174 376 ,76	S/ 190 070 ,67	S/ 207 177 ,03	S/ 225 822 ,96
Interes		S/ 86 168 ,35	S/ 71 770 ,27	S/ 56 076 ,36	S/ 38 970 ,00	S/ 20 324 ,07
Flujo de caja financiero	-S/ 410 325 ,47	S/ 156 833 ,47	S/ 576 406 ,70	S/ 995 657 ,18	S/ 1 414 555 ,77	S/ 1 833 070 ,73

4.5.4.9. Indicadores de Evaluación

a. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero fundamental utilizado para evaluar la viabilidad económica de un proyecto de inversión. Su importancia radica en que proporciona una medida cuantitativa de la rentabilidad y el valor financiero de un proyecto a lo largo del tiempo.

Se ha establecido una tasa de descuento de descuento del 10%. Esta tasa se justifica debido a que el proyecto se evalúa bajo un escenario de estabilidad operativa, donde el Grupo Tamega S.A.C. ya cuenta con activos propios y una cartera de clientes fidelizada, lo que reduce significativamente el riesgo de la inversión. Además, se alinea con las tasas pasivas reales del mercado financiero local para depósitos de bajo riesgo en moneda nacional, asegurando que el proyecto genere un retorno superior al ahorro convencional.

Por otro lado, el objetivo de Grupo Tamega S.A.C. no es únicamente mantener dinero en el sistema financiero, sino invertir en el crecimiento y modernización de la empresa. La expansión de infraestructura permitirá mejorar la competitividad, fortalecer la imagen institucional y consolidar su posicionamiento en el sector transporte.

Tabla 33

Valor Actual Neto del proyecto

Evaluación económica				
VAN	S/ 3,036,689.68	>	0	Rentable

Como se puede observar, el van es notablemente positivo, ello nos indica que el proyecto es altamente viable y rentable, por lo que la empresa debería de tomar en consideración realizar y poner en marcha la estrategia.

b. TIR

La TIR, o Tasa Interna de Retorno, es otro indicador financiero crucial al evaluar la viabilidad de un proyecto. La TIR proporciona una medida de la rentabilidad de un proyecto. Representa la tasa de rendimiento que hace que el valor presente neto (VAN) de los flujos de efectivo de un proyecto sea igual a cero. Una TIR positiva indica que el proyecto es rentable. La TIR se compara directamente con la tasa de descuento

utilizada para calcular el VAN. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se considera rentable.

Tabla 34

Tasa Interna de retorno del proyecto

Evaluación económica				
TIR	58%	>	10%	Rentable

Como se puede visualizar, la TIR calculada para el proyecto es mayor al costo de oportunidad brindado, ello nos indica que el proyecto es rentable.

c. Beneficio - Costo (B/C)

El indicador de Beneficio Costo (B/C) es esencial en la evaluación de proyectos de inversión, ya que proporciona una medida cuantitativa de la relación entre los beneficios esperados y los costos asociados con la implementación de un proyecto.

Tabla 35

Beneficio - Costo del proyecto

Evaluación económica				
B/C	3.67	>	1	Rentable

Como se puede visualizar, el Beneficio Costo obtenido del proyecto, es mayor a 1, ello nos indica y demuestra la alta viabilidad que tiene el proyecto.

d. Periodo de la recuperación de la inversión

El indicador de periodo de la recuperación de la inversión, se calculó con el flujo de caja económico, estimado entre cuantos años se podría recuperar dicho monto, para el caso del proyecto, obtuvimos que entre el año 2 y 3 se recuperaba el monto, entonces realizamos la siguiente interpolación.

Tabla 36

Interpolación para el periodo de la recuperación de inversión

Años	Monto
2	S/ 1 225 534,23
2.11	S/ 1 367 751,58
3	S/ 2 467 338,44

Debido a que obtuvimos el valor de 2.11 años, esto realizando los distintos factores de conversión obtuvimos que el periodo de recuperación de la inversión será de 2 años, 1 mes y 11 días.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el diseño y análisis del plan estratégico para Grupo Tamega S.A.C. reflejan un panorama claro sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa para mejorar la calidad de su servicio y expandir sus operaciones en Sudamérica.

El plan estratégico elegido, basado en la estrategia de integración hacia adelante, que contempla la adquisición y operación de un centro de distribución en Córdoba, Argentina, implica una inversión total estimada de S/ 1 367 752. De este monto, el 70% (S/.957,426.11) está proyectado financiarse con un préstamo al 9% de interés a cinco años. Este financiamiento es crucial para materializar la expansión de infraestructura y adquisición de equipamiento necesario.

Desde el punto de vista operativo, el centro permitirá optimizar la eficiencia de la cadena logística mediante mejor control de inventarios y rutas, lo que se traducirá en menores tiempos de entrega y mayor satisfacción del cliente. La empresa proyecta ingresos crecientes derivados de servicios de almacenamiento y manejo, con una expectativa de ventas ascendentes que llegan hasta S/ 2,079,217.76 en el quinto año, mostrando un potencial significativo de rentabilidad a medio plazo.

El plan estratégico también incluye la implementación de certificaciones de calidad ISO 39001 e ISO 14001, tecnologías avanzadas de monitoreo y gestión logística (GPS satelital, sistemas de gestión de flotas) y la innovación continua en procesos internos, factores que fortalecen la competitividad y posición del Grupo Tamega en un mercado altamente exigente.

Los indicadores financieros muestran fortaleza en liquidez y eficiencia operativa, aunque también se identifican desafíos como los altos costos operativos y limitaciones en la capacidad de transporte actual (una flota de 9 camiones), aspectos que deben ser gestionados cuidadosamente para sostener el crecimiento proyectado. La estrategia plantea además la posibilidad de fusiones y adquisiciones que permitan ampliar la presencia en nuevos mercados y generar sinergias operativas.

CONCLUSIONES

Se diseñó un Plan Estratégico integral que optimiza la calidad de los servicios del Grupo Tamega S.A.C. y fundamenta su viabilidad técnica, operativa y económica. La evaluación financiera demostró la alta rentabilidad y solidez del proyecto al arrojar un Valor Actual Neto (VAN) económico positivo de S/ 3,036,689.68 bajo un COK de 5 00%, lo que comprueba matemáticamente que el plan cubre la tasa de rendimiento mínima exigida y genera valor económico incremental. Adicionalmente, el capital invertido de S/ 1 367 751,58 se recupera en un periodo eficiente de 2 años, 1 mes y 11 días.

Se determinó que los principales desafíos operativos del Grupo Tamega S.A.C. radican en la alta vulnerabilidad frente a las condiciones específicas del mercado y la limitación en su capacidad operativa de transporte. El diagnóstico evidencia que el modelo de negocio actual genera altos costos operativos y un riesgo latente ante el incumplimiento de requerimientos de tiempo y entregas de los clientes corporativos, factores críticos que restringen la competitividad en el sector de carga pesada.

El análisis estratégico del entorno externo demostró que el mercado de transporte de carga pesada exige altos estándares de confiabilidad, seguridad y certificaciones de calidad (como las normativas ISO 39001 y 14001). Se concluye que la tendencia actual obliga a las organizaciones a integrar tecnologías de monitoreo avanzado y procesos de innovación logística para mitigar las amenazas competitivas y asegurar la fidelización de cuentas corporativas en la región.

Se identificaron deficiencias críticas en la gestión interna de la empresa, destacando la ausencia de un plan estratégico formal, una inadecuada integración horizontal, y un bajo margen de utilidad operativa. Asimismo, la matriz EFI (calificación de 2.6) expone debilidades estructurales clave como una marcada dependencia de pocos clientes y la falta de infraestructura logística propia (centro de distribución), lo que restringe el alcance de mercado y limita el aprovechamiento del apalancamiento financiero.

Se estructuraron estrategias específicas de optimización logística enfocadas en la cadena de suministro, determinándose como soluciones prioritarias el diseño e

implementación de un Centro de Distribución propio con capacidad para productos convencionales (7,000 posiciones netas) y refrigerados (5,600 posiciones netas), a la par con la ampliación estratégica de la flota vehicular. Estas acciones abordan directamente los cuellos de botella del servicio, eliminan la dependencia externa y diversifican la oferta comercial de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia de Operaciones implementar un programa de gestión de riesgos logísticos y estandarización de tiempos de tránsito en las rutas de carga pesada. Esta área deberá diseñar planes de contingencia operativos y protocolos de comunicación en tiempo real con los choferes para mitigar la vulnerabilidad frente a las variables externas del mercado, asegurando el cumplimiento estricto de las ventanas de entrega exigidas por los clientes corporativos.

Se recomienda a la Gerencia General, en coordinación con el área de Gestión de la Calidad, iniciar el proceso de preparación e implementación de un Sistema de Gestión Integrado basado en las normas internacionales ISO 39001 (Seguridad Vial) e ISO 14001 (Gestión Ambiental). El cumplimiento de estas certificaciones es indispensable para alinearse a las tendencias y exigencias.

Se recomienda al área de Planeamiento y Desarrollo Institucional (o en su defecto, a la Gerencia General) formalizar de manera estructural el presente Plan Estratégico dentro de las políticas de la empresa. Se debe priorizar la reducción de la dependencia comercial mediante la prospección activa de nuevas cuentas corporativas y el desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) de rentabilidad operativa, revirtiendo la calificación de 2.6 obtenida en la matriz EFI hacia un nivel de madurez interna óptimo.

Se recomienda a la Jefatura de Logística y Almacenes liderar la fase de ingeniería de detalle, zonificación y puesta en marcha del nuevo Centro de Distribución, asegurando el control estricto de las 12,600 posiciones netas de capacidad comercial (7,000 convencionales y 5,600 refrigeradas). Asimismo, el área de Mantenimiento y Flota deberá encargarse de la adquisición, control y mantenimiento preventivo de las nuevas unidades de transporte para maximizar su disponibilidad mecánica y eliminar los cuellos de botella

Se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas ejecutar la estructura de apalancamiento financiero proyectada, gestionando activamente el préstamo bancario

del 70% bajo las tasas corporativas competitivas evaluadas. Esta área será la responsable directa de realizar el control presupuestal estricto de los flujos de caja anuales para asegurar que el VAN positivo de S/ 3,036,689.68 se consolide en la realidad operativa y que el capital inicial se recupere dentro del periodo estimado de 2 años, 1 mes y 11 días.

BIBLIOGRAFIA

- BCRP. (2025). *Reporte de inflación*.
- BRAVO, G. E. (2017). *propuesta de un plan estratégico para la* . Obtenido de <https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/717/1/TAE103.pdf>
- Chilón Idrugo, S. (2017). *Planeamiento estratégico de la Empresa Transportes M. Catalán S.A.C.* Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/a59d2de6-7749-4f9f-956a-5fa5afd0db2b>
- Corrales, G. C. (2017). *Plan estratégico para la empresa de transporte de carga*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/225489937.pdf>
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_95e43ec6767a159b836edf8cbbfb2894
- D'Alessio. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. MEXICO: CENTRUM PUCP.
- GanaMás. (10 de julio de 2022). *Contraloría: Casos de corrupción en MTC habrían generado perjuicios económicos mayores a S/ 3,729 millones*. Obtenido de GanaMás: <https://revistaganamas.com.pe/contraloria-casos-de-corrupcion-en-mtc-habrian-generado-perjuicios-economicos-mayores-a-s-3729-millones/>
- Huang, Y. e. (2020). *Service quality evaluation of international freight forwarders*. Obtenido de *Service quality evaluation of international freight forwarders*
- Novoa., F. R. (2022). *Propuesta de mejora del servicio de transporte de carga pesada para incrementar la productividad en una empresa de transportes – Trujillo* . Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/32111>
- Paucar, L. (11 de 02 de 2025). *Perú empeoró drásticamente sus niveles de corrupción en los últimos dos años, revela informe global*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/peru/2025/02/11/peru-empeoro-drasticamente-sus-niveles-de-corrupcion-en-los-ultimos-dos-anos-revela-informe-global/>
- PCM. (2025). *Reporte de conflictos sociales*. Consejo de ministros del Perú.
- Surya, T. B. (2020). *Using Quality Function Deployment Approach to Improve Logistics Service Quality in Trucking Operations*. Obtenido de <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA255177.pdf>
- Toymentseva, I. A. (2016). *Quality Management at Service Business: Theoretical and Methodological Aspects*. Rusia.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicador	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente	Direccionamiento estratégico	Filosofía Misión Visión Objetivos Valores	Diseño de investigación
¿Cómo diseñar un Plan Estratégico efectivo que mejore la calidad de los servicios que ofrece la empresa “Grupo Tamega SAC”?	Diseñar un Plan Estratégico efectivo que permita mejorar la calidad de los servicios que ofrece la empresa “Grupo Tamega SAC”.	El diseño de un Plan Estratégico efectivo permitirá mejorar la calidad de los servicios que ofrece la empresa “Grupo Tamega SAC”.	Plan Estratégico			No experimental
				Análisis situacional	MEFI MEFE FODA Matriz de competitividad Matriz de posicionamiento	Este diseño facilita la recolección de datos reales sin modificarlos, lo que permite que la situación de la empresa se refleje de manera auténtica y se ajuste a las necesidades que se desean abordar y mejorar. De acuerdo con este enfoque, la investigación se vincula directamente al estudiar un
				Formulación de estrategias	Estructura organizacional Organización funcional Estrategia de integración hacia adelante	

					Estrategia de penetración en el mercado Políticas	campo real de lo que atraviesa la empresa.
				Implementación de estrategias	Programas Proyectos Procedimientos Seguimiento y control	Transversal
				Planeación Operativa	POA Cronograma Presupuesto Planeación Financiera	Es un estudio observacional que examina una población o muestra en un único momento o en un corto periodo, con el fin de obtener una visión instantánea de ciertas características o variables.
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el Grupo Tamega SAC en la prestación de su servicio de carga pesada?	a. Determinar los principales desafíos que enfrenta Grupo Tamega SAC en la prestación de servicio de transporte de carga pesada.	a. El abordaje de los principales desafíos operativos mediante estrategias de optimización incidirá positivamente en la percepción de fiabilidad y	Variable dependiente	Confiabilidad	Experiencia Capacidad de ejecución del servicio	A diferencia de los estudios longitudinales, no analiza cambios a lo largo del tiempo ni establece relaciones causales, sino que se enfoca en describir la prevalencia o distribución
			Calidad de servicio	Responsabilidad	Puntualidad de entrega Disponibilidad del servicio	

¿Qué tendencias y cambios en el entorno externo pueden influir significativamente en la capacidad del Grupo Tamega para ofrecer un servicio de calidad? ¿Qué deficiencias operativas y de gestión existen en los procesos internos del Grupo Tamega SAC que afectan la calidad del servicio? ¿Qué estrategias específicas	b. Analizar las tendencias y cambios en el entorno externo que pueden influir significativamente en la capacidad de Grupo Tamega para ofrecer un servicio de calidad. c.Reconocer las deficiencias operativas y de gestión que existen en los procesos internos de Grupo Tamega SAC y que afectan la calidad del servicio. d.Implementar estrategias específicas que puede adoptar el Grupo Tamega para abordar los desafíos identificados en su operación y mejorar	seguridad por parte de los clientes de Grupo Tamega S.A.C. b.La evaluación y fortalecimiento de los factores internos (fortalezas y debilidades) optimizará la capacidad de respuesta y la eficiencia en la prestación del servicio de transporte. c.El análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) permitirá la implementación de estrategias adaptativas que aseguren la continuidad y		Seguridad	Nivel de conocimiento de las actividades	de un fenómeno en ese punto específico.
				Elementos Tangibles	Instalaciones físicas equipo Personal especializado	

puede adoptar el Grupo Tamega para abordar los desafíos identificados en su operación y mejorar la calidad de su servicio?	la calidad de su servicio.	excelencia del servicio frente a la competencia. d. El establecimiento de indicadores de gestión y un plan de seguimiento garantizará el cumplimiento de los estándares de calidad propuestos para el Grupo Tamega S.A.C.				
--	----------------------------	---	--	--	--	--

Anexo 2. Clientes frecuentes de la empresa Tamega SAC

RAZON SOCIAL			PAIS	GIRO COMERCIAL	ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA
TRANSPORTES TERRESTRE RADO LTDA	RUT	76046055-9	CHILE	TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA GENERAL, TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERN.	30 años
GLOBAL DRIVE LOGISTICS SRL	CUIT	30-71747897-1	ARGENTINA	SERVICIO DE LOGISTICA INTERNACIONAL	18 años
JR MAS EIRL	RUT	76161225-5	CHILE	SERVICIO DE LOGISTICA INTERNACIONAL	
OREGON FOODS S.A.C.	RUC	20503727405	PERU	ELABORACION Y CONSERVACION DE CARNE	23 años
CORPORACION MARIA FERNANDA SANCHEZ E.I.R.L. CORPORAC	RUC	20602061303	PERU	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA	05 años
IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES UNIVERSO S.A.C.	RUC	20453866191	PERU	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA	21 años
GLOBAL IMPORTACIONES S.A.C.	RUC	20447642701	PERU	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA	19 años
WIC LOGISTICS S.A.C.	RUC	20605997733	PERU	OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO AL TRANSPORTE	05 años
AROMATICO INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RUC	20532966451	PERU	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS	13 años
LA HANSEATICA S A	RUC	20100118336	PERU	OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO AL TRANSPORTE	33 años
DRESDEN FOOD INGREDIENTS S.A.	RUC	20263019807	PERU	VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	30 años
MYENDY PERU S.A.C.	RUC	20600543599	PERU	VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA	10 años
INTERNATIONAL 4PL CARGO S.A.C.	RUC	20505489706	PERU	TRANSPORTE DE CARGA MARÍTIMO Y DE CABOTAJE	23 años
DOVERLY S.A.	RUT	216029430010	URUGUAY	FABRICACIÓN Y VENTA DE TROQUELES Y UTILLAJES PARA LOS SECTORES DE LA AUTOMOC	51 años
CITROMAX INTERNATIONAL CORPORATION	EIN	223787726	EE.UU.	PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO DE CÍTRICOS, ESPECIALMENTE LIMONES.	61 años
BESTCON S.A.C.	RUC	20602241808	PERU	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	08 años

Anexo 3. Análisis Económico y Financiero

4.5.4.10. Tendencias en la bolsa de valores

4.5.4.10.1. Infraestructuras de transporte: Conjunto de obras y servicios como carreteras, autopistas y puentes que facilitan el movimiento eficiente y seguro de mercancías por tierra, impactando directamente en la capacidad y calidad del transporte de carga.

4.5.4.10.2. Tecnología y digitalización: Incorporación de herramientas digitales y sistemas tecnológicos, como el seguimiento satelital y la gestión electrónica de la cadena de suministro, que optimizan operaciones, mejoran la trazabilidad y aumentan la eficiencia en el transporte terrestre.

4.5.4.10.3. Sostenibilidad y responsabilidad social: Estrategias y prácticas empresariales orientadas a minimizar el impacto ambiental y cumplir con regulaciones ecológicas, promoviendo un transporte de carga más limpio y socialmente responsable.

4.5.4.10.4. Tasas de interés bancarias: Porcentajes que determinan el costo del dinero prestado a las empresas de transporte para financiar operaciones o adquisición de activos, influenciadas por la política monetaria del Banco Central de Reserva del Perú.

4.5.4.10.5. Financiamiento de flotas: Proceso mediante el cual las empresas obtienen recursos económicos para comprar o renovar sus vehículos de transporte, condicionado por las tasas de interés y las condiciones crediticias del mercado.

4.5.4.10.6. Capital de trabajo: Fondos necesarios para cubrir los gastos operativos diarios de la empresa, tales como combustible, mantenimiento y salarios, cuyo acceso y costo pueden verse afectados por las tasas de interés.

4.5.4.10.7. Arrendamiento financiero: Modalidad de adquisición de vehículos o equipos mediante contratos de leasing, donde las condiciones financieras, incluidas las tasas de interés, impactan en el costo total para la empresa.

4.5.4.10.8. Tasas de inflación: Incremento generalizado y sostenido de los precios que afecta los costos operativos de la empresa de transporte, como salarios y combustible, y que puede obligar a ajustar tarifas para mantener la rentabilidad.

4.5.4.10.9. Políticas monetarias y fiscales: Conjunto de medidas económicas adoptadas por el gobierno y el Banco Central para controlar variables como la inflación, tasas de interés y tipo de cambio, que influyen en los costos y la demanda del sector transporte.

4.5.4.10.10. Condiciones económicas de otros países: Factores macroeconómicos y comerciales de países socios, como Chile, que afectan el comercio terrestre transfronterizo y la demanda de servicios de transporte de carga en Perú.

4.5.4.10.11. Tendencias de comercio internacional: Cambios y dinámicas globales, como el auge del comercio electrónico y la integración de cadenas de suministro, que influyen en la demanda y operación del transporte de carga terrestre en el país.

4.5.5. Innovación, investigación y desarrollo

4.5.5.1. I&D interna y externa

1. *¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?*
2. No, la empresa no cuenta con instalaciones para I&D, ya que no lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo.
3. *Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?*
4. No se emplean empresas externas para I&D, ya que la empresa no realiza actividades de investigación y desarrollo.
5. *¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?*
6. La empresa no tiene personal de I&D, por lo que no es aplicable la calificación del personal en esta área.
7. *¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?*
8. No se asignan recursos para I&D, ya que la empresa no lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo.
9. *¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?*
10. Dado que la empresa no realiza actividades de I&D, la empresa no está relacionada con este aspecto.
11. *¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?*

- No aplica, ya que no hay una unidad de I&D en la empresa.

12. *¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?*

- Si la empresa no se dedica a la investigación y desarrollo, es posible que sus productos no sean tan tecnológicamente competitivos en comparación con empresas que invierten en I&D.

-

4.5.5.2. Fortalezas

- » Tamega SAC tiene una eficiencia operativa destacada
- » La empresa cumple con las regulaciones y estándares de la industria de transporte terrestre
- » Tamega SAC ha implementado innovaciones en sus procesos logísticos
- » La empresa tiene relaciones estratégicas efectivas con proveedores y clientes

4.5.5.3. Debilidades

- » Tamega SAC carece de innovación en términos de productos y servicios
- » La empresa depende en gran medida de tecnologías externas
- » Tamega SAC enfrenta desafíos futuros debido a la falta de I&D para adaptarse a los cambios en la industria.

4.5.5.4. Conclusiones

El Grupo TAMEGA ha demostrado fortalezas en términos de eficiencia operativa y cumplimiento normativo, lo que la posiciona favorablemente en el mercado. Se recomienda que la empresa evalúe la posibilidad de invertir en I&D en áreas estratégicas, como la investigación de tecnologías de transporte más sostenibles o el desarrollo de soluciones de logística avanzadas. La empresa también podría beneficiarse de una mayor colaboración con socios externos en términos de innovación y desarrollo de soluciones tecnológicas personalizadas para sus operaciones.