



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la empresa  
de carga y distribución JVL EXPRESS S.A.C. 2019 - 2020

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Br. Calderon Uceda, Antony Alexander (ORCID: 0000-0002-1648-4279)

Br. Valderrama Leon, Jose Williams (ORCID: 0000-0003-0915-5984)

**ASESOR:**

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo – Perú

2020

## DEDICATORIA

A mi madre  
por ser el motor de mi vida  
y por todas las bendiciones que  
derrama cada día sobre mí.

A mis familiares y amigos  
por su paciencia, amor  
y comprensión.

A mis padres  
Quienes, con tanto sacrificio, sabiduría, esfuerzo y  
dedicación han pulido, día a día con  
sus enseñanzas, al ser humano que soy.

A todas las instituciones, entidades y  
personas que permitieron culminar con  
éxito este proyecto de tesis.

***José Williams Valderrama León***  
***Antony Alexander Calderón Uceda***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Universidad Privada César Vallejo por formarnos integralmente a lo largo del desarrollo académico de nuestra carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de nuestras competencias como ingenieros. Por otro lado, también demostramos nuestra particular deferencia con la empresa JVL Express S.A.C. quién nos brindó la oportunidad de desarrollar la investigación.

**Atentamente,**

**José Williams Valderrama León**

**Antony Alexander Calderón Uceda**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT .....	VI
I. INTRODUCCIÓN .....	1
III. MARCO TEÓRICO .....	3
IV. METODOLOGÍA.....	17
V. RESULTADOS.....	27
5.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA .....	27
5.2. ANÁLISIS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	34
5.3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....	40
5.4. ESTIMACIÓN DE RESULTADOS .....	91
VI. DISCUSIÓN.....	97
VII. CONCLUSIONES .....	100
VIII. RECOMENDACIONES: .....	102
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS .....	100
ANEXO DE TABLAS.....	100
B. ANEXO DE FIGURAS .....	124
C. ANEXO DE FORMATOS .....	127
D. ANEXO DE INSTRUMENTOS .....	136
E. ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS.....	152

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la empresa de carga y distribución JVL EXPRESS S.A.C. 2019 - 2020”, enmarcado en las teorías de planeamiento estratégico y clima organizacional; para lo cual empleó el método deductivo, con una investigación de tipo descriptivo, aplicado en una población o muestra de 80 personas para evaluar el clima organizacional de la empresa y la formación de un comité estratégico. Para lo cual se empleó como técnicas la escala de SPC –CL para determinar el clima organizacional de la empresa, para validar el direccionamiento estratégico de la empresa se utilizó un cuestionario con los ítems determinados por D’Alessio, para el análisis externo e interno se utilizó la técnica de la encuesta y las matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para la elección de estrategias, se empleó la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA), matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), matriz Interna – Externa (IE), matriz de la Gran estrategia (MGE), matriz de Decisión, matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), matriz de Rumelt (MR), Tabla de Estrategias Retenidas y de Contingencia, matriz de Objetivos a Largo Plazo vs Estrategias, Tablero de control de mando (BSC), Plan de acción, para estimar se le indicó al personal las propuestas y se volvió a aplicar la escala SPC-CL obteniendo como principales resultados, la disminución en un 18% del personal que calificaba como desfavorable el clima organizacional, también se observó una reducción en un 45% del personal que calificaba el clima organizacional como medio, también un aumento del 49% del personal que calificaba el clima organizacional como favorable y se registró un 4% del personal que calificó el clima organizacional como muy favorable. Lo que permite concluir que la aplicación de un plan estratégico influye en la mejora del clima organizacional en la empresa de transporte de carga JVL EXPRESS S.A.C.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Clima Organizacional, Distribución

## ABSTRACT

The present research entitled "Strategic plan to improve the organizational climate of a heavy-duty truck company JVL EXPRESS S.A.C. 2019- 2020. Based on theories of strategic planning and organizational climate. Used the deductive method, with a research of descriptive type applied in a population of 80 people to evaluate the organizational climate of the company and the formation of a strategic committee, the SPC-LC scale was used as a technique to determine the organizational climate of the company, to validate the strategic direction of the company a questionnaire was used with the items determined by D'Alessio, the inquiry technique and the External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) were used for the external and internal analysis, The matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats was used, Strategic Position Matrix and Action Assessment(SPMAA), Internal - External matrix (IE), matrix of the Great Strategy (MGE), Decision Matrix, Quantitative Matrix of Strategic Planning (MCPE), Rumelt Matrix (MR), Retention and Contingency Strategies Table, Matrix of Long-Term Objectives vs Strategies, Control Board (BSC), Action Plan, to estimate the staff was indicated the proposals and was re-applied the scale SPC-CL Obtaining as main results. The decrease in 18% of the personnel that qualified as unfavorable the organizational climate, also a reduction of 45% in personnel qualifying the organizational climate as a means, also an increase of 49% of the staff that qualified the organizational climate as favorable and registered 4% of the staff who qualified the organizational climate as very favorable .This allows us to conclude that the implementation of a strategic plan influences the improvement of the organizational climate in a Trujillo heavy-duty truck company JVL EXPRESS S.A.C.

**Keywords:** Strategic Plan, Organizational Climate, Distribution

## I. INTRODUCCIÓN

El departamento de transporte de mercancías a través de vías terrestres posee el compromiso y obligación que se da entre los involucrados de carga a nivel global, ya que participa en los procedimientos a lo largo del proceso logístico, generando nuevas empresas que deciden por el transporte, aplicando estrategias de desarrollo a corto plazo y largo, manteniendo contactos en todas las áreas de la empresa para habilitar respuestas más rápidas a las exigencias del mercado y mantener un clima laboral óptimo, y a su vez al ser el objetivo principal. (Pérez, 2012)

El transporte de mercancías del Perú tiene que afrontar el duro y cambiante entorno geográfico y demográfico, que es la primera condición para que el desarrollo del transporte del país se convierta en una realidad. También debe recibir un fuerte apoyo en la gestión empresarial, mejorar las opciones de transporte existentes y descubrir cosas nuevas en nuestro territorio como alternativas al transporte de mercancías, así como explorar nuevos recursos para impulsar nuestro crecimiento económico.

A nivel local, se encontró que el manejo de los servicios pesados es caótico, por otro lado, la administración de los trabajadores es la indicada por esta coyuntura nacional. Se manifiesta en la falta de mantener un ambiente organizacional suficiente, y se expresa en la rotaciones e insatisfacciones de los trabajadores de la organización. Ante esto, el país viene reintroduciendo la planificación desde hace muchos años para mejorar y promover las decisiones correctas para el desarrollo de la nación; guiado en virtud del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en el cual implementaron el Plan Bicentenario: Perú al 2021, los lineamientos se desarrollan de acuerdo con la política aceptada mediante el trato Nacional. (MINISTERIO de TRANSPORTES y COMUNICACIONES, 2012)

Dicho entorno se ha visto involucrada la organización de transporte de carga que invirtió en el rubro desde hace más de 10 años, que se puede considerar como una gran empresa, con comunicación vertical entre varias regiones, e inclusive el inicio de los recién llegados es difícil, debido a que el tiempo de presentación general para él es muy corto, se siente obligado a adaptarse a su campo de trabajo y funciones lo antes posible, lo que provoca que los socios comiencen a no tener

metas y desconocer los valores y misiones de la gestión empresarial de transporte y distribución; por lo tanto, los trabajadores también se sienten incómodos porque no creen que estén motivados por sus funciones, el trabajo interno generalmente no se mejora y el nivel de capacitación es bajo. Debido a que el intercambio irregular de información entre regiones afecta las relaciones interpersonales, se compone especialmente de líderes funcionales. Por su trabajo rutinario, generalmente no tienen espacios para promover buenas relaciones interpersonales y motivación interna; todo esto daña el desempeño de los empleados y su satisfacción con el trabajo, afectando la tasa de rotación de los empleados; además, la gerencia tiende hacer nuevos compromisos comerciales que no se arreglan con anticipación, lo que aumenta los aspectos previos del personal designado y genera una sobrecarga de trabajo en el área de gestión del talento humano, es primordial encontrar nuevo personal y en diferentes operaciones en el que se requiera del trabajador.

Por ello, tiene como objetivo brindar soporte a la empresa de Transporte JVL EXPRESS S.A.C. Tener una clara comprensión de los beneficios de desarrollar un plan estratégico, que ayudará a enriquecer el clima organizacional al identificar los impulsores que son beneficiosos para la organización y las limitaciones que tienen que manejar y así evitar el decaimiento de las metas trazadas o intereses de la organización y dotar de talentos a los respectivos cargos.



### III. MARCO TEÓRICO

En cuanto a la investigación, se descubrieron los sgts. antecedentes:

- Investigación de Arguello, efectuó una investigación denominada "Diseño del plan Estratégico para la emp. de Transporte de Carga EXPRESSTAGEX S.A. de origen en el Norte de Quito"; utilizando un diseño de estudio descriptiva; por ello, utilizó matrices de planificación estratégica como FODA, MEFE, MEFI y BCG. Encontró para invertir en promoción y capacitación a los empleados daría como resultado de 8% a 15% de la inversión en 5 o 6 años, esta rentabilidad utiliza sus propios recursos y recuperará fondos mediante la aplicación de planes estratégicos, teniendo en cuenta que las ventas de sus servicios compensarán el costo del plan propuesto, como resultado principal, socializar la misión de la empresa gestora y determinar su visión para establecer la meta. (ARGUELLO, 2011)

- Asimismo, la investigación de Roque denominada "Plan estratégico para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la emp. Gama Express EIRL – Lima", utiliza un diseño de estudio descriptiva para analizar los obstáculos primordiales que afectan el ambiente profesional, utilizando la matriz de planificación estratégica FODA y el formulario de ambiente profesional, descubrió que la planificación estratégica ha mejorado la visión y misión; a partir de la matriz, determinó estrategias como mejorar el clima organizacional. A modo de resultado principal, estableció la capacitación en autoestima de los empleados, estudió el entusiasmo de los trabajadores, mejoró las interacciones personales en la organización, hizo fluir los datos entre las regiones, y mejoro introspectivamente. Porque cada empleado piensa que está ayudando en lo laboral y el trabajo en equipo, realizar seminarios que pueden cambiar el ambiente laboral, y evaluar las conductas y comportamientos de los empleados después de aplicar la encuesta, porque han evaluado el n° de empleados que no sienten motivados o valorados. (ROQUE, 2012)

- El estudio de Talledo se centró en "Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes", utilizando diseño descriptivo, mediante la escala SPC-CL para analizar cada valor involucrada de la

compañía de transporte, y encontró que 33,3% de los trabajadores calificaron el clima laboral como medio y el 49.3% calificó en calidad de el mejor. De igual manera, coordinaron con el supervisor de RR.HH. para implementar tareas de incentivo hacia a obtener la satisfacción laboral tanto como impacto en el rendimiento, del modo que determinaron la inexistente conexión en medio de trabajo medio ambiente y estímulo laboral. (TALLEDO, 2015)

- En lo que respecta a Chilón y otros, su investigación se denomina "Planeamiento Estratégico de la emp. Transportes M. Catalán S.A.C.". Localizó a dicha organización sin visión, misión y valores determinados, por lo que los investigadores plantearon recomendaciones que la gerencia valora, así como se realiza investigaciones internas y externas para determinar lo que valora, la organización se localiza diligentemente por encima de la media para ambos aspectos, lo cual determina estos objetivos a largo plazo, facilitando el paso a la planificación estratégica y finalmente desarrolla un tablero de BSC que indica los actos de los cuales se tienen que obtener las metas a corto plazo. (CHILON, y otros, 2016)

Conjuntamente, para esta investigación, es necesario utilizar temas de planificación estratégica como base para examinar la posición actual de la compañía y seleccionar la mejor estrategia para lograr las estrategias objetivo a corto, mediano y largo plazo por medio del texto Conceptos de Administración Estratégica, detalla como "La habilidad y la ciencia el conocimiento de plantear, llevar a cabo y evaluar las opciones que ayuden a las organizaciones en el logro de sus metas" (FRED, 2013), conforme este autor, la planificación estratégica integra administración, marketing, balance y finanzas, producción, operaciones, investigación y tecnología para la información para alcanzar el éxito de la empresa. Donde se establece la etapa de concepción de la estrategia, el uso por medio de políticas y la valorización.

Asimismo, del texto "Gerencia estratégica", la definió "Los procedimientos de toma de decisiones organizacionales se precisan consultando, planificando y estudiando el procesamiento interno y externo de la notificación, el propósito de definir la circunstancia actual de la organización, de la misma forma sus estándares de capacidad, afinar la orientación hacia el porvenir". (SERNA G., 2008)

Por consiguiente, un proceso se establece de tal forma: "Una secuencia de actividades conectadas organizadas de un grupo admite adquirir una circunstancia de valor hacia los clientes", señaló que la mayoría de las compañías no cumplen con esta significado porque todavía se basan en la estructura de compartimentos. (HAMMER, y otros, 2004)

La planificación estratégica debe tomar línea de inicio la dirección estratégica, que transmite la misión, la visión y los valores.

La misión es la causa o porqué del establecimiento de la organización, a través del cual tiene que ejercer. La misión contesta a 3 interrogantes simples, ¿quiénes somos? ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Su misión principal incluye el objetivo básico de centrarse en las necesidades del mercado. "Lo que una empresa está haciendo hoy por sus clientes es su misión. A menudo es útil sopesar dicha circunstancia la cual tiene que hallarse la organización y los requisitos de la búsqueda para la demanda que intenta servir". (THOMPSON, y otros, 2001)

Las visiones son lugares ideales donde la organización quiere llegar, generalmente son dichas por el gerente y se tiene la expectativa de que formen parte de la filosofía de la organización. La visión es el motivo de la existencia de una organización que se enfoca en el futuro. Teniendo en cuenta los cambios que proporciona el mercado, la demanda, las expectativas cambiantes de los clientes y las nuevas condiciones del mercado, este es un objetivo claro, que especifica la dirección que la empresa quiere desarrollar a largo plazo. "Una visión claramente expresada admite a los empleados comprometerse con actos que lleven a la organización en la dirección deseada". (THOMPSON, y otros, 2001)

Del mismo modo, las cualidades en la empresa son muy importantes como partes motivadores de los actos que realizan los trabajadores con tal de obtener las metas de la empresa, y por tanto interfieren directamente con la productividad de la empresa. "Las organizaciones que pueden sobrevivir y prosperar son aquellas que pueden manejar de buena manera las tensiones creadas al adaptarse al crecimiento e integrar valores". (GARCIA, y otros, 2006)

Por ello, es muy importante esforzarse por lograr una firme cultura en la organización con un excelente ambiente en la organización apoyado en políticas, procesos definidos y personal guiado por visión y valores, del cual conduzca a obtener los resultados esperados. (CHIAVENATO, 2007)

Del tal modo, la meta de la organización para la consideración de la compañía de los objetivos deseados que busca dentro de un cierto período de tiempo. Es una afirmación clara y positiva, que a su vez se puede medir. Poseemos 3 tipos de objetivos (KINICKI, y otros, 2003):

Metas estratégicos o a largo plazo se formulan en un año o más, como los resultados se obtienen de los buenos resultados de la estrategia.

Objetivos tácticos o a mediano plazo son la segunda categoría de metas, basadas en metas estratégicas y recomendadas para lograr resultados en aproximadamente un año o menos.

Finalmente, el objetivo terciario de la parte operativa son las respuestas específicas que realiza cada trabajador de la empresa para cumplir con sus objetivos concernientemente, porque se basan en las tareas diarias.

Teniendo en cuenta que la formulación, evaluación y selección de estrategias son para establecer estrategias antes de analizar la información de auditoría, también es para realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de las estrategias para obtener las estrategias seleccionadas.

Por ello, la planificación estratégica se considera como una formulación de estrategia basada en la visión y misión de la organización y sus intereses, valores y ética organizacionales como orientarán los actos de la empresa. Por tanto, las causas propias de la organización y su respectivo ámbito, estudio sectorial del negocio. Ayudará a decidir las finalidades estratégicas a largo plazo y, finalmente, dichas estrategias serán determinadas y seleccionadas respectivamente. (D´ALESSIO IPINZA, 2008)

La **Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)** Es un método el cual suministra la evaluación del sistema para simplificar el ajuste para sus propias fortalezas y debilidades de la compañía, así como las amenazas y oportunidades exteriores de la organización. El origen se asigna al plan que define la estrategia en cada cuadrante de la matriz, son: Uso estratégico de FO - Explotar, emparejar las ventajas de la organización con las oportunidades facilitado por el mercado, buscar aprovechar las ocasiones brindadas para pasar oportunidades fuera de la organización. Por otro lado, se tiene una estrategia DO - Buscar, que conecta las debilidades de la organización con las oportunidades que brinda la demanda, se procura corregir dichas flaquezas a favor de aprovechar las oportunidades. Del mismo modo, se cuenta con una estrategia de FA - Confrontar, que vincula fortalezas con diversas amenazas que enfrenta la demanda, estas estrategias procuran minimizar la percepción de amenazas externas, y finalmente la estrategia DA - Evitar, que iguala las debilidades internas con las amenazas para reducir las debilidades y combatir la amenaza de la economía.

Dado el estudio de los indicadores externos de dicha empresa se maneja la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Permite referirse a las oportunidades que trae el entorno de la organización y las amenazas que se deben prevenir, y determinar las principales variables como objetivo principal. La matriz ayuda al comité de estrategia a simplificar y evaluar los valores externos de la organización. Por ello, el análisis PESTE se lleva a la práctica para evaluar los factores P: política, gubernamental y legal, E: economía y finanzas, S: sociedad, cultura y demografía, T: tecnología, E: ecología y medio ambiente, este estudio apoya la cuantificación de oportunidades y amenazas dentro del marco de la industria.

1ero, desarrollar una lista de determinantes del éxito, en la que se deben distinguir las oportunidades, y luego las amenazas específicas, los porcentajes de uso y las cifras comparativas. En 2do lugar, a cada causa se le otorga una ponderación, desde 0.0 para poco importante hasta 1.0 para muy importante. Dicho peso está a favor de darle relevancia de cada factor de éxito, el peso de la oportunidad suele ser mayor que el de la amenaza, pero si son graves o amenazantes, el peso de ambos puede ser muy alto. En 3er lugar, a cada factor se le da una calificación de 1 a 4. Su función es indicar si la estrategia responde efectivamente, porque 4 se

considera una respuesta superior, 3 se considera una respuesta superior al promedio y, del modo que, 2 es una respuesta promedio, el último 1 significa para esto una respuesta incorrecta. Los datos están orientados a la organización y los pesos están orientados a la producción. Las amenazas y oportunidades se le asignará una puntuación de 1 a 4. Después multiplique el valor del factor por su valor correspondiente para establecer dicho peso. La suma de todos los pesos ponderados de cada variable determina el peso ponderado total de la compañía. El peso ponderado total es el más alto 4.0, el más bajo es 1.0 y el promedio final es 2.5. El peso ponderado reconoce la capacidad de la organización para responder a las amenazas y oportunidades en el medio ambiente. (D'ALESSIO IPINZA, 2008)

En cuanto a los indicadores internos de una organización, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es un instrumento para analizar, resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de la empresa. Con base en el estudio AMOFHIT, compone el sustento para estudiar la relación entre organizaciones. En el campo de la organización, el primero es el factor A, que se centra en la administración y gestión de la organización, el factor M es para marketing y ventas, el factor O es para operaciones y logística, el factor F es para finanzas y contabilidad, el factor H es para RR.HH., y el factor I se apoya en la información y la comunicación, el factor T de la tecnología e innovación y desarrollo.

Para preparar esta matriz, 1ero generar una lista de 10 a 20 factores de éxito que se pueden utilizar en el proceso de evaluación interna, incluidas las fortalezas y debilidades. En 2do lugar, el peso se asigna de 0.0 a poco importante, 1.0 significa muy importante y cada factor está orientado al logro de la organización. Los factores que son importantes para el desarrollo de la empresa tienen que poseer el mayor peso. En 3er lugar, la suma de todos los pesos dará 1.0. En 4to lugar, asigne un valor equivalentemente a la contestación de la estrategia actual, 4 es la fortaleza mayor, 3 es el fuerte pequeño, 2 es el pequeño débil y finalmente 1 es el gran débil; cabe señalar que la ventaja tendrá el valor de 3 o 4 y el valor de 1 o 2. Debilidades, estos están orientados a la organización. 5to, multiplique el peso de cada causa por su dato correspondiente para obtener el peso ponderado. En 6to lugar, sume el peso ponderado de cada factor. El 7mo es la suma ponderada de la empresa. El resultado más alto es 4.0 y el resultado más bajo es 1.0. El término medio es de

2.5 puntos indica absolutamente que aquellos que superan este dato son interiormente fuertes. A diferencia de los que están por debajo de 2.5 lo son porque son interiormente débiles. (D´ALESSIO IPINZA, 2008)

Por tanto a la Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA), la matriz establece que dicha posición estratégica de la organización. La matriz cuenta con dos ejes, que combinan factores organizacionales como solidez financiera y ventaja competitiva, y en casos extremos puntos altos y puntos bajos lleva a que los cuatro cuadrantes se relacionen con una postura estratégica positiva, que es común para industrias atractivas y empresas con ventajas competitivas, y luego existe una postura competitiva típica de tener una ventaja competitiva en un mercado inconstante. La postura de carácter moderado es común en un mercado constante, pero de lento aumento. En este mercado, las empresas se enfocan en lograr la estabilidad financiera. Finalmente, la postura defensiva típica en una industria poco atractiva donde el factor clave para cada compañía es la competitividad. El producto muestra la postura estratégica adecuada a la organización. Teniendo en cuenta los siguientes métodos: Primeramente, elija el factor que define la variable de fortaleza financiera, esta causa es fundamental porque accede un entorno estable para apoyar a las empresas sin fortaleza financiera frente a tiempos difíciles, ventaja competitiva indica las ventajas y la fortaleza industrial de la empresa frente a sus capacidades. En segundo lugar, asigne un valor a cada factor y utilice los valores de los factores de fortaleza financiera y fortaleza industrial del peor (+1) al mejor (+6) en el eje X para determinar el valor promedio de cada variable; en el eje Y, los factores de estabilidad ambiental y las ventajas competitivas van del mejor (-1) al peor (-6); el siguiente es el promedio de estos factores. Tercero, sume las dos puntuaciones en el eje X, el punto obtenido se usa como abscisa y los dos puntos en el eje Y se suman, usando este punto como ordenada, y luego dibuje un vector comenzando desde el origen de las coordenadas, este vector establece la ubicación estratégica que más se adecua a dicha empresa.

La matriz interna-externa (MIE) está compuesta por 9 celdas con dos ejes y tres sectores. El eje X se refiere al rango de ponderación total del MEFI. El eje se divide en tres sectores, que es débil de 1.0 a 1.9, y luego promedio está entre 2.0 y 2.9, y

finalmente es alto de 3.0 a 4.0. El eje Y correspondiente a la suma ponderada de MEFE se divide en bajo 1.0 a 1.9, medio 2.0 a 2.9 y alto 3.0 a 4.0, manifestando la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE) este instrumento ayuda a determinar y optar adecuadamente las estrategias para la compañía. En esta matriz, los puntos X e Y que definen el vector no se calculan porque la postura competitiva de la organización y el desarrollo ambiental tienden a fijarse en un cuadrante, y debe seguir la estrategia de este cuadrante I, la organización tiene una buena posición competitiva en un entorno de rápido crecimiento, el cuadrante II define una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento y el cuadrante III representa un mercado de crecimiento lento. Al final, el cuadrante IV muestra una sólida posición competitiva en un entorno de desarrollo lento. (D'ALESSIO IPINZA, 2008)

De la misma forma, se utiliza la Matriz de Decisión en la etapa de emparejamiento. Se adoptan las medidas generadas a partir de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, y se agrupan para agregar estrategias repetitivas a la matriz que ayudan a identificar la repetición de cada estrategia, y solo se seleccionan estrategias frecuentes. Los estándares son diferentes, por lo general, se selecciona el estándar con más repeticiones o más enfocado a una estrategia 3 o más veces, y el resto se considera como estrategias de contingencia.

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) ayuda a determinar qué estrategia en particular es más interesante, con base en el grado de capitalización del objetivo a través de los factores clave de éxito, el atractivo de cada estrategia es referente a cada estrategia. Para iniciar la evaluación en esta matriz se le dan sus respectivas ponderaciones a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las matrices EFI y EFE, Posteriormente se toman en cuenta las estrategias seleccionadas ubicadas en la parte superior de la matriz, para luego calificar los puntajes de atraktividad (AP), que van de 1 a 4, luego los pesos obtenidos en las matrices EFI y EFE se multiplican por los puntajes de atraktividad para otorgar pesos, que luego se suman a cada estrategia y se les



permite establecer la elección de una estrategia en relación con el otro. La idoneidad de una estrategia, especialmente aquellas cuya suma es mayor que 5.

La Matriz de Rumelt es de suma importancia porque evalúa las estrategias retenidas después del MCPE porque deben aprobar todos los filtros, las cuales definirán si la estrategia es aprobada, porque si una de las estrategias falla las cuatro planteadas corren riesgo las áreas clave de la organización, por lo que la estrategia anterior se mantendrá, pero se convertirá en parte de la estrategia de contingencia.

La Matriz de Estrategias vs Objetivos de largo plazo en esta matriz son los requisitos de cualquier estrategia de retención, cada estrategia debe aportar dos objetivos de largo plazo para hacer observable la coincidencia, asumiendo que se determina la estrategia que se debe retener al realizar la evaluación.

El Tablero de Control o Cuadro de Mando Integral este instrumento apoya la evaluación simple de cada estrategia, proporciona medición y comparación, apoya el uso exitoso de cada estrategia, porque se puede ver el progreso y la rápida corrección de cada estrategia. Esta herramienta parte del aprendizaje organizacional. Esto permite realizar la visión de la organización y luego cuestionar cómo satisfacer las expectativas del cliente desde una perspectiva interna, guiar la producción de servicios o productos de alta calidad a los que los clientes pueden acceder y cuestionar cómo se puede apreciar a los accionistas en la inversión futura y el mantenimiento de la empresa desde una perspectiva financiera, y finalmente de una manera introspectiva.

Dado beneficio principal del plan estratégico, puede comprender óptimamente la verdad de la compañía, determinar los cambios y formular lo que se debe aguardar y considerar el porvenir, visualizar oportunidades y amenazas futuras; también se centra en la misión de la organización y se sitúa de una forma eficaz su progreso.

El ambiente labora, o ambiente de trabajo, es un problema prominente cuando las empresas competitivas intentan mejorar la productividad y la optimización de los servicios que brindan a través de estrategias. Analizando el clima organizacional se

pueden encontrar más fácilmente aspectos importantes que afectan directamente el clima organizacional de la empresa.

Según Brunett, está convencido de que el clima organizacional corresponde a la psicología organizacional determinada por Gellerman en 1960. Este concepto es apoyado por 2 escuelas, la 1era escuela es la de Gestalt, que muestra que los individuos entienden el mundo que les rodea de esta manera y su comportamiento se desarrolla por cómo ven su mundo. De otra forma, la escuela Funcionalista cree que el pensamiento y el comportamiento dependen del entorno circundante, y las diferencias individuales son la base para que las personas se adapten al entorno. (BRUNET, 2011)

El clima está relacionado con las características del entorno en el que trabajan los colaboradores, aspectos que son captados de forma directa o indirecta por por ellos mismos que se desarrollan en el entorno y se reflejan en el comportamiento y desarrollo del trabajo, es decir, fluctuaciones entre los sistemas organizativos y el comportamiento de cada uno.

El enfoque en optimizar el valor cada vez mayor del sistema social humano como herramienta básica para el triunfo de la organización ha marcado la demanda de servicios que permitan comprender para cada función de cada proceso y efecto relacionado con la práctica en el trabajo. El clima de trabajo o clima organizacional se interpreta como la impresión de aspectos relacionados con el centro de trabajo, lo que facilita el estudio y obtiene el dictamen mediante la definición de medidas preventivas y correctivas básicas para mejorar los procesos y resultados de la compañía. Con base en dicha investigación de Sonia Palma, desarrolló una herramienta denominada Clima Laboral CL-SPC, como un aporte a la medición climática del ambiente u organización laboral en el entorno peruano, apoyándose en una caracterización efectiva y confiable, la cual es aplicable a 1323 colaboradores, permitiendo la identificación de los componentes de la percepción laboral, y esta ponderación sustenta el diagnóstico personal y colectivo del clima organizacional.

Son definiciones del clima organizacional: tienen cierto grado de permanencia, aunque se pueden realizar ciertas modificaciones en la cultura. Cada colaborador explicó el clima individualmente en base a sus puntos de vista sobre los eventos observados. Se ve afectado por el absentismo y la resignación, que son indicadores de un mal clima organizacional. Afectará sus habilidades y actitudes, lo que tendrá un cierto impacto en su desempeño laboral. El clima puede variar debido a cambios estructurales, tales como: estilo de gestión, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc.

Basada en la tecnología Likert, la tecnología está incluida en su última versión de 50 ítem. Estos ítem estudian las variables del clima organizacional o ambiente laboral que se determinan en operación como un examen del clima laboral de los trabajadores y aspectos relacionados, como el desempeño de cada colaborador, el compromiso con el trabajo asignado a sus funciones, el acceso a la información para coordinar con el equipo de trabajo y sus condiciones laborales para el rendimiento para aquellas funciones, puede agilizar sus funciones y brindar supervisión. (PALMA, 2004)

Determinado por cinco factores o cualidades que establecen relaciones en el análisis estadístico y cualitativo:

- Las preguntas (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46) constituyen la primera dimensión denominada autorrealización, que evalúa el juicio del personal sobre la posibilidad de que sus funciones apoyen a su crecimiento global y profesionales, sobre puesto, desempeño y perspectivas del porvenir.
- El involucramiento del trabajo es la 2da dimensión, y las opciones que la integran son (2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 47). Se relaciona a la proximidad de dichos empleados con los valores de la organización y su soporte para alcanzar el más alto nivel de la organización.
- De igual forma, la supervisión es la 3era dimensión. Los proyectos (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48) se utilizan como parte de su investigación para evaluar su función e importancia de altos cargos o superiores, que son intervenidos en el control o supervisión de las actividades laborales diarias, en términos de relaciones de apoyo

en el desempeño de funciones y observación de la dirección de la encomienda diaria.

- La 4ta dimensión es la comunicación. Tiene ítems (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49). Estos ítems constituyen el grado de intercambio de información, agilidad, solvencia y severidad del funcionamiento de dicha compañía, como la conexión externa con los usuarios o clientes de la organización.
- La 5ta y última dimensión son las CONDICIONES LABORALES, las opciones que la componen (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50), esta dimensión identifica si la organización tiene factores materiales, económicos y / o suficiente psicología social para que los colaboradores realicen las funciones requeridas.

Para la escala de clima organizacional, de acuerdo con las normas establecidas, cada ítem se puntúa de 1 a 5. Considerando que 1 punto es muy desfavorable, 2 puntos son desfavorables, 3 puntos son medios, 4 puntos son favorables y 5 puntos son muy favorables. Saber que el puntaje total de cada encuesta está en 250-210. El puntaje más alto en la escala es un clima organizacional muy favorable. Se considera que un clima organizacional favorable tiene un puntaje total entre (209-170), y el clima organizacional promedio estar entre la puntuación total (169-130) Ambiente desfavorable desde (129-90) hasta el último (89-50) puntos, considere la categoría de ambiente organizacional muy desfavorable.

Tener un buen clima organizacional ayudara a la organización:

- Beneficiar un ambiente confortable, promueve dicha interconexión y un mejor trato entre los colaboradores de la organización, y aumenta la seguridad hacia sí mismos y en su grupo.
- El mayor interés y un ambiente acogedor orientado hacia los colaboradores a renovarse.
- El logro del trabajo, la comunicación mutua, la planificación grupal y la gratitud aumentarán la motivación de los colaboradores.
- La ausencia se manifiesta en trabajos desagradables y mal ambiente organizacional como principal motivo.

- Mejorar el desempeño laboral y promover el desempeño individual y en equipo de cada colaborador al contar con un entorno adecuado, optimizando así tiempos y recursos.

En Perú, el transporte terrestre se administra por la Ley N° 27181, que es la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, la cual fue aprobada el 7 de octubre de 1999 y contiene 36 artículos que sistematizan el transporte en todo el país. El país muestra los beneficios de la libre competencia, la inversión privada y las autoridades que dominan dicho campo, las cuales provienen del MTC, gobiernos regionales, provincias, municipios, distritos, policía nacional peruana e INDECOPI, así como la respectiva competencia de cada autoridad. Además, la ley define multas y sanciones, también menciona los requisitos de documentos que debe tener todo transportista, desde la licencia de conducir incluso el seguro de la unidad. (INDECOPI)

La siguiente investigación es teóricamente importante ya que otorga analizar teorías científicas efectivas sobre la planificación estratégica y las variables del clima organizacional. Esta es el fundamento científico a encontrar respuestas a diversos problemas. Es funcional porque el progreso de un plan estratégico permite hacia la compañía analizar sus condiciones externas e internas actuales y hacia dónde quiere ir, optimizar el uso de sus recursos, mejorar el clima laboral, al comprender los factores que están afectando y pueden afectar el clima de la organización, los objetivos organizacionales, el resultado de los análisis internos y externos de la compañía; se justifica económicamente mediante la formulación de un plan estratégico que tenga en cuenta el clima laboral de los colaboradores, lo que accederá a conseguir las metas planificados en el plan estratégico, porque este es el entendimiento empresarial, que se alcanza a través de la participación y obligación para los socios, y para ello tienden a mejorar los beneficios de la organización.

Por tal motivo, ha surgido esta pregunta: ¿Cómo influye la implementación de un plan estratégico en el clima organizacional de la empresa de carga y distribución JVL EXPRESS S.A.C. 2019 - 2020?

Esto lleva a la sgt. hipótesis: La aplicación de un plan estratégico influye en la mejora del clima organizacional en la emp. de carga y distribución JVL EXPRESS S.A.C. 2019 - 2020.

El objetivo general es desarrollar un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la emp. de carga y distribución JVL EXPRESS S.A.C. 2019-2020.

Objetivos específicos:

- Analizar el clima organizacional actual.
- Análisis del direccionamiento estratégico.
- Realizar diagnósticos externos e internos.
- Desarrollar estrategias, planes de acción e indicadores de control para mejorar los factores que inciden en el clima organizacional esperado.
- Estimar el impacto de los planes de acción en el clima organizacional.

## IV. METODOLOGÍA

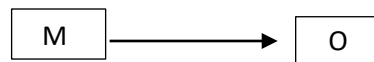
### 4.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo:

Este es un estudio descriptivo porque se realiza para calcular y describir las variables de investigación. A su vez, es una investigación aplicada, porque los intelectos teóricos de planificación estratégica y clima organizacional se utilizan para aportar soluciones a la realidad problemática de la organización investigada, y finalmente es de tipo transversal porque los datos se capturan en ese preciso instante.

#### Diseño:

Es un estudio descriptivo simple porque observa, describe y analiza el comportamiento de las variables que sustentan el plan estratégico y el clima organizacional sin tener que señalar relación alguna entre ellas.



M: muestra que es utilizada para el estudio.

O: mediciones de las variables de interés.

### 4.2. Variables y operacionalización

**Variable Independiente, cualitativa: Plan estratégico:** Recoger el estudio ejecutado a lo largo del período de planificación estratégica y distinguir entre sus regiones y los mercados en los que participa de acuerdo con los documentos elaborados por cada empresa. Con base en la visión y misión, el análisis toma en cuenta la matriz de factores externos (MEFE), Matriz de factores internos (MEFI), Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA), Matriz interna y externa (IE), Matriz de Gran Estrategia (GE), Matriz de decisiones, Matriz Cuantitativa de

Planeación Estratégica (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), estrategia retenidas y de contingencia, matriz de objetivos a largo plazo v/s estrategias y Cuadro de mando integral (BSC). (D´ALESSIO IPINZA, 2008)

**Variable Independiente, cualitativa: Clima Organizacional:** Una impresión de elementos relacionados con el centro de trabajo, admite realizar investigaciones, indicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para mejorar los procesos y resultados de la organización en la operación (PALMA, 2004). Medido por una encuesta que cubre todas las dimensiones de realización personal, compromiso laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.



Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Plan Estratégico	Es considerado como la formulación de estrategias las cuales son basadas en la Visión y Misión de una empresa además de sus intereses, valores y códigos que dirigirán las acciones que tome una empresa por ello son tomados en cuenta factores externos e internos de una empresa, el análisis del sector industrial lo cual apoyará a determinar los objetivos estratégicos a largo plazo y que culminará con la elección y selección de estrategias. (D'ALESSIO, 2008)	Direccionamiento Estratégico	Visión	Nominal
			Misión	
			Valores	
		Factores Externos MEFE	Oportunidades	Ordinal
			Amenazas	
		Matriz de evaluación de factores internos MEFI	Fortalezas	Ordinal
			Debilidades	
		Matriz FODA	Fortalezas	Ordinal
			Oportunidades	
			Debilidades	
			Amenazas	
		Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	Agresiva	Ordinal
			Conservadora	
			Defensiva	
			Competitiva	
		Matriz Externa - Interna (IE)	Crecer y Construir	Ordinal
			Retener y mantener	
			Cosechar o desinvertir	
		Matriz de la Gran Estrategia (GE)	Cuadrante I	Ordinal
Cuadrante II				
Cuadrante III				
Cuadrante IV				
Matriz de Decisión	M. FODA	Nominal		
	M. PEYEA			
	M. IE			
	M. GE			

		Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	Escala de 1 a 2	Ordinal
			Escala de 2 a 3	
			Escala de 3 a 4	
			Escala de 5 a mas	
		Matriz Rumelt (MR)	Consistencia	Nominal
			Consonancia	
			Ventaja	
			Factibilidad	
Clima organizacional	Impresión sobre aspectos vinculados al lugar de trabajo, permite tener un indispensable para mejorar el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (PALMA, 2004)	Dimensiones: - Realización Personal - Involucramiento Laboral - Supervisión - Comunicación - Condiciones Laborales	Muy Favorable: 210-250	Ordinal
			Favorable 170-209	
			Medio 130-169	
			Desfavorable 90-129	
			Muy Desfavorable 50-89	

Fuente: *Elaboración Propia.*

### 4.3. Población, muestra y muestreo

La población está compuesta por 787 colaboradores en todo el país, los cuales pertenecen a la nómina de empresas de transporte y distribución de carga. Se selecciona un total de 243 colaboradores, incluyendo 59 supervisores y gerentes administrativos y comerciales; 34 colaboradores, entre mecánicos, soldadores, pintores; los conductores representan a 150. La muestra está compuesta por 80 colaboradores en muestreo estratificado, incluyendo 19 colaboradores, 11 obreros y 50 conductores. El marco muestral del cual es obtenido los valores de la nómina de la empresa de transporte y carga pesada, y cada colaborador perteneciente a la nómina se analiza para el estudio, solo incluyó personal que pertenecía a la nómina de la base Trujillo.

*Tabla 2: Personal perteneciente a JVL EXPRESS S.A.C.*

	ADMINISTRATIVO	OPERARIOS	CONDUCTORES
Gerencia	4		
Contabilidad	8		
Sistemas	7		
Recursos Humanos	6		
Auditoria	2		
Trámites	2		
SGA	2		
Mantenimiento	4	28	
SSOMA	4	6	
Tráfico	6		58
Op. Barrick	4		27
Op. GoldField	7		36
Op. Glp	3		29
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>150</b>

*Fuente: Planilla RRHH de la Empresa JVL EXPRESS S.A.C.*

Para la muestra se tuvo los siguientes datos:

N = 243 colaboradores entre administrativo, operarios y conductores.

Muestra

$$n1 = \frac{1.75^2 * 0.5 * 0.5 * 243}{0.08^2(243 - 1) + 1.75^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n1 = 80$$

*Tabla 3: Estratificación de población y muestra*

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Administrativo	59	19	24%
Operarios	34	11	14%
Conductores	150	50	62%
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Planilla RRHH de la empresa*

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

OBJETIVO	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	RESULTADOS
<p>Para determinar el clima organizacional actual de JVL EXPRESS S.A.C.</p>	<p>Aplicándose dicha encuesta sobre 80 empleados fraccionados en 50 conductores, 19 empleados o personal administrativo y 11 obreros u operarios.</p>		<p>En la cual se obtendrá un resultado general del clima organizacional que puede clasificarse entre Muy favorable, Favorable, Medio, Desfavorable y Muy desfavorable; a su vez se obtendrá información de cada dimensión que está contenida en el clima organizacional los cuales son, Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.</p>
<p>Para el análisis del direccionamiento estratégico.</p>	<p>Se hará uso del cuestionario establecido por Fernando D'Alessio para determinar si la Visión y Misión establecida es aprobada por el comité estratégico y a su vez clasificarán por orden de importancia los valores más resaltantes que muestra JVL EXPRESS S.A.C.</p>		<p>Determinar el direccionamiento que tiene esta empresa que ya lleva más de 60 años desenvolviéndose en el mercado nacional.</p>

<p>Para realizar un diagnóstico externo e interno.</p>			<p>Determinar la situación externa donde se desempeña la empresa y respondiendo a la entrevista para el análisis AMOFIHT que será el apoyo para determinar la situación interna en la que se encuentra JVL EXPRESS S.A.C., luego de realizar el diagnóstico se fijarán los objetivos a largo plazo.</p>
<p>Para establecer estrategias, planes de acción e indicadores de control para mejorar los factores que inciden en el clima organizacional esperado.</p>	<p>Se utilizarán las matrices de planeamiento para determinar las estrategias en primer lugar se elaborará una matriz FODA donde se genera el emparejamiento de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.</p>	<p>Se utilizará la matriz PEYEA la cual determinará el posicionamiento estratégico en el cual se encuentra la empresa, la matriz interna y externa donde se comparan los puntajes obtenidos en las matrices MEFE y MEFI.</p>	<p>Esta matriz facilita identificar qué estrategia pertenecía a cada objetivo para generar el plan de acción.</p>
<p>Con el fin de estimar el efecto de las estrategias sobre el clima organizacional.</p>	<p>Para ello se utilizó la misma escala de SPC – CL sobre 80 empleados fraccionados de igual manera que en la primera toma de datos con 50 conductores, 19 administrativos y 11 operarios.</p>		

#### **4.5. Procedimiento**

Dado que el proceso de estrategia es interactivo, incorporará un comité de estrategia que originará retroalimentación continua.

Para el 1er objetivo, se utiliza la escala SPC-CL para decidir el clima organizacional presente de JVL EXPRESS S.A.C. La encuesta se realizó a 80 colaboradores, divididos en 50 conductores, 19 empleados o personal administrativo y 11 operarios. Se obtendrán los resultados generales del clima de la organización, los cuales se pueden dividir en muy favorable, favorable, moderado, desfavorable y muy desfavorable, a su vez se obtendrá información sobre cada dimensión contenida en el clima organizacional, es decir, la autorrealización, la participación laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

En el 2do objetivo, se utilizará el cuestionario establecido por Fernando D'Alessio para establecer si la visión y misión determinadas han sido aprobadas por el Comité de Estrategia, y luego la importancia de categorizar los valores más destacados desplegados por JVL EXPRESS SAC en pedido. Esto determinó la dirección de desarrollo de la empresa que trabaja en el mercado nacional desde hace más de 60 años.

En el 3er objetivo, la empresa será diagnosticada externa e internamente, el comité de estrategia participará plenamente, apoyará el análisis PESTE para disponer la situación externa de las operaciones de la organización y responderá al análisis de la entrevista AMOFIHT que esta será la determinación de JVL EXPRESS SAC encuentra el apoyo de su propia situación interna y establecerá metas a largo plazo después de hacer un diagnóstico.

Por otro lado, para el 4to objetivo se utilizará la matriz de planificación para determinar la estrategia. Primero se describirá en detalle la matriz FODA, que ocasiona el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, donde después se generará la matriz PEYEA para determinar la estrategia de la empresa. Las matrices de posicionamiento, internas y externas que relacionan los resultados determinados en las matrices MEFE y MEFI, también utilizarán la matriz de gran estrategia, donde las cuales se obtendrán una serie de estrategias: se evaluarán a través de la matriz de decisión específica y no

alternativas, posteriormente determinarán su atractivo por medio de la matriz cuantitativa de planificación estratégica. Por lo tanto, continuar utilizando la matriz de Rumelt para determinar la estrategia a utilizar y generar un esquema estratégico que integre la estrategia retenida y la estrategia de contingencia a adoptar. Al mismo tiempo se desarrolló una matriz de objetivos a largo plazo, esta matriz facilita determinar qué estrategia pertenece a cada objetivo para crear un plan de acción.

El 5to objetivo fue estimar dicho impacto en la estrategia del clima organizacional. Consiguientemente, se utilizó la misma escala SPC-CL para 80 colaboradores diferentes de la misma forma que cuando se recolectaron los primeros datos con 50 conductores, 19 personal administrativo y 11 operarios que fueron anteriormente informados del plan de acción y estrategia a tomar para mejorar el ambiente de la organización.

#### **4.6. Métodos de análisis de datos**

Según dicho tipo de investigación, solo se efectuó estudios descriptivos de acuerdo a la escala ordinal de las variables climáticas de la organización, se empleó la tabla de frecuencias o los datos de tabulación del modelo de gráfico de barras para calcular y analizar su medida de tendencia central, y registrarla en su respectiva matriz para la planificación estratégica para ser analizada.

#### **4.7. Aspectos éticos**

Los indagadores se involucraron en honrar la autenticidad de los valores de la investigación y la confiabilidad de los datos otorgados por la compañía, a no exponer la identidad de los trabajadores participantes, y solo obtener los datos acordados por el entrevistado.



## **V. RESULTADOS**

### **5.1. Análisis del Clima Organizacional Actual de la Empresa**

#### **Generalidades de la empresa**

JVL EXPRESS S.A.C. con más de 10 años en el mercado nacional encabezada por el Gerente General el Sr. JOSE WILLIAMS VALDERRAMA LEÓN, considerada hoy como una de las grandes empresas en el Sector Transporte de Carga y distribución.

Cuenta con una flota de 50 remolcadores, incluyendo marcas como Freightliner, Mack, Volvo, etc., y cuenta con 5 remolques entre Vans, Plataformas, Tolvas, etc .; cuenta con una amplia cooperación entre el personal administrativo, operadores y conductores, cubriendo la mayoría del territorio nacional.

- Organigrama de JVL EXPRESS S.A.C.

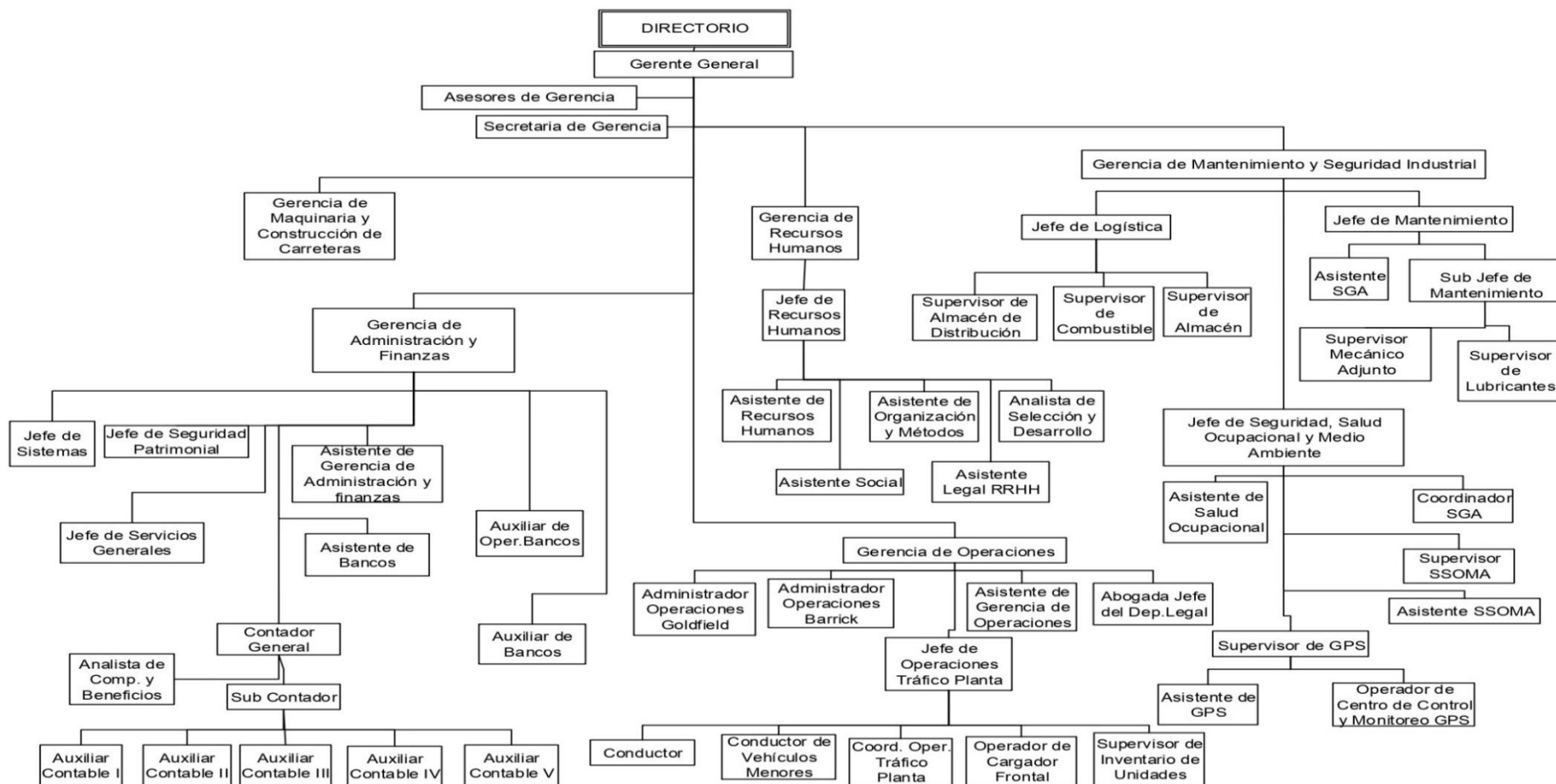


Figura 1: Organigrama de JVL EXPRESS S.A.C.

Fuente: Manual de Organización y Funciones JVL EXPRESS S.A.C.

## Clima Organizacional

Establecer el clima organizacional se utilizó la escala CL-SPC para el personal de JVL EXPRESS SAC. La muestra utilizada en la encuesta se dividió en tres grupos administrativos, conformados por 19 administrativos, 11 operarios y 50 conductores.

### Clima organizacional por dimensiones

*Tabla 6: Clima Organizacional por dimensiones, JVL EXPRESS S.A.C. 2019*

CATEGORIA	PUNTAJE	Dimensiones									
		Autorrealización		I. Laboral		Supervisión		Comunicación		C. Laborales	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	34 - 41	11	14%	12	15%	10	13%	14	18%	7	9%
Medio	26 - 33	41	51%	51	64%	59	74%	46	58%	49	61%
Desfavorable	18 - 25	28	35%	17	21%	11	14%	20	25%	24	30%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

*Fuente: Tabla 4: Resultados de la escala SPC – CL, JVL EXPRESS S.A.C.*

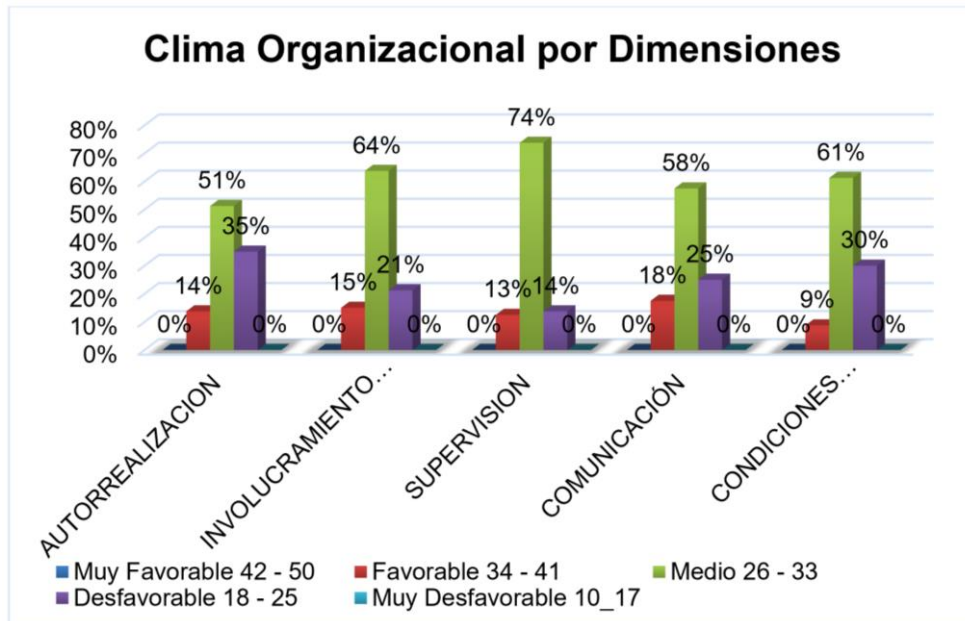


Figura 2: Resumen general del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C. 2019

Fuente: Tabla 6: Clima Organizacional por dimensiones, JVL EXPRESS S.A.C.

**Interpretación:**

Un análisis detallado del clima organizacional por aspectos muestra que gran parte de los colaboradores evalúa cada aspecto como media, pero otros aspectos otorgan una más grande proporción de colaboradores como desfavorable. Por ejemplo, la autorrealización es del 35%, las condiciones de trabajo son del 30% y el 25% comunicación.

## Clima organizacional global

Tabla 7: Resumen general del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C.

CLIMA ORGANIZACIONAL			
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%
Muy Favorable	210 - 250	0	0%
Favorable	170 - 209	10	13%
Medio	130 - 169	56	70%
Desfavorable	90 - 129	14	18%
Muy Desfavorable	50 - 89	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 4: Resultados de la escala SPC – CL, JVL EXPRESS S.A.C.

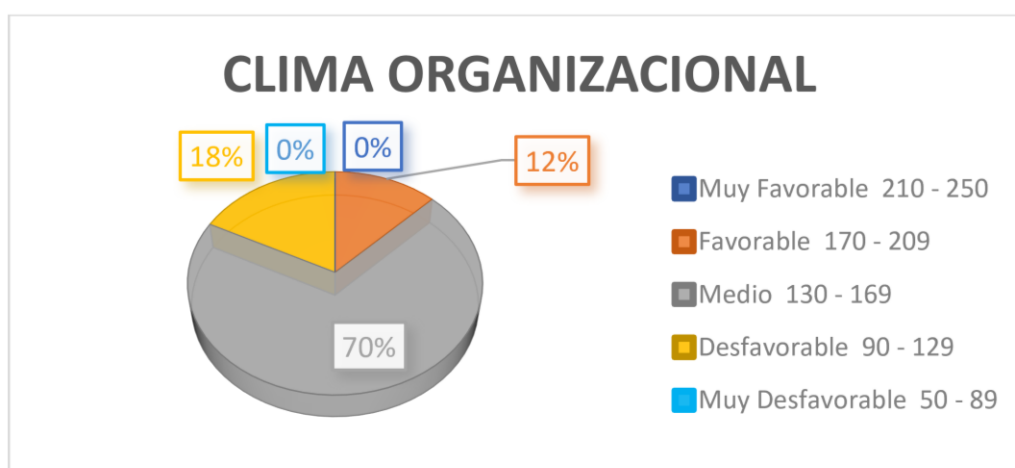


Figura 3: Resumen general del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C.

Fuente: Tabla 7: Resumen general del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C.

### Interpretación:

Como se puede visualizar, el clima organizacional de las empresas de transporte y distribución, el 70% de los trabajadores están ubicados en un nivel promedio, por otro lado, el 18% de los trabajadores están ubicados en un nivel favorable, por último, el 12% de los trabajadores están ubicados en un nivel desfavorable. Como se aprecia ningún trabajador coloca a la organización en un nivel favorable y uno muy desfavorable.

## Clima Organizacional por área operativa

Tabla 8: Resumen del Clima Organizacional por áreas operativas, JVL EXPRESS S.A.C.

CATEGORIA	PUNTAJE TOTAL	Áreas Operativas					
		Administrativos		Operarios		Conductores	
		fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	210 - 250	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	170 - 209	10	53%	0	0%	0	0%
Medio	130 - 169	9	47%	9	82%	38	76%
Desfavorable	90 - 129	0	0%	2	18%	12	24%
Muy Desfavorable	50 - 89	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 4: Resultados de la escala SPC – CL. JVL EXPRESS S.A.C.

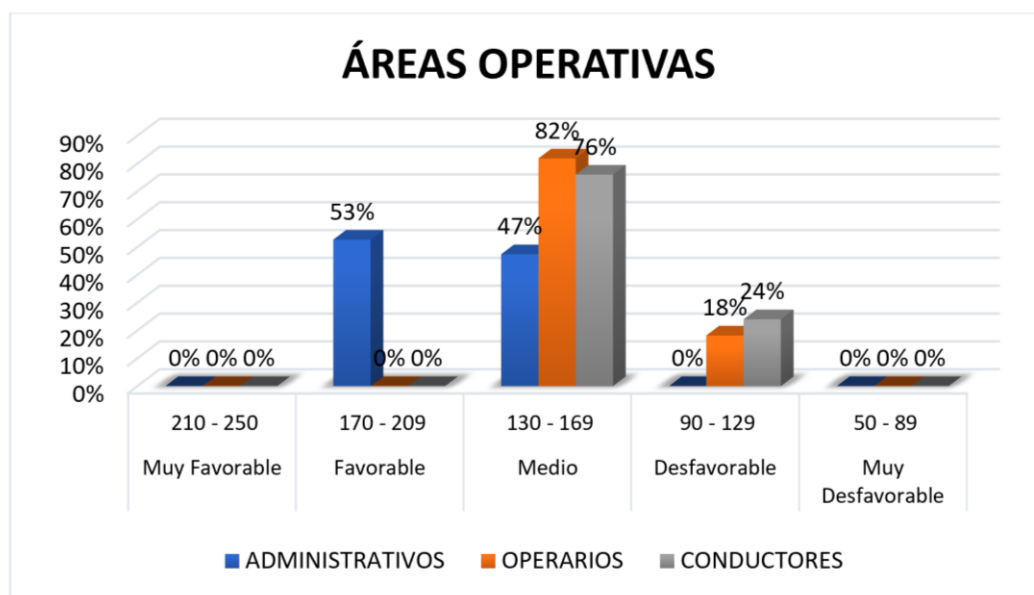


Figura 4: Clima Organizacional por áreas operativas, JVL EXPRESS S.A.C.

Fuente: Tabla 8: Resumen del Clima Organizacional por áreas operativas JVL EXPRESS S.A.C.

**Interpretación:**

En tanto al clima organizacional de la empresa de transporte JVL EXPRESS SAC en el ámbito operacional, el 53% de administrativos está ubicado en un nivel favorable, mientras que el 47% de administrativos, el 82% de los operarios y el 76% de los conductores están ubicados en un nivel favorable a un nivel moderado, para el 18% de los operarios y el 24% de los conductores lo sitúan en un nivel desfavorable, cabe señalar que ningún colaborador pone a la organización en medio de un nivel muy favorable y uno muy desfavorable.

## 5.2. Análisis de Direccionamiento Estratégico

### Visión

Con el fin de comprobar la perspectiva vigente de la organización, de acuerdo con los 11 puntos formulados por Fernando D'Alessio, se realizó una encuesta entre los tres miembros del comité de estrategia y se evaluó en una escala de 1 a 3, designando 1 como poco de acuerdo y de acuerdo con 2 puntos, 3 puntos están muy de acuerdo, en la que el valor promedio tiende a tomar de las tres encuestas desarrolladas por el comité. Si la perspectiva vigente de la organización pasa un puntaje promedio total de 2.0, entonces la visión actual de la empresa es aceptable porque sería colocada entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con las siguientes categorías.

Por lo tanto, su visión es “Brindar el mejor servicio de almacenaje, transporte y distribución de mercadería a nivel nacional, operando con responsabilidad, seguridad, rapidez, respeto y calidad” (JVL EXPRESS S.A.C., 2019).

Tabla 9: Evaluación de la Visión de JVL EXPRESS S.A.C.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	COMITÉ ESTRATÉGICO			
		INTEGRANTE 1	INTEGRANTE 2	INTEGRANTE 3	PROMEDIO
1	Simple, Clara y Comprensible	3	3	3	3
2	Ambiciosa, Convincente y Realista	2	2	3	2.3
3	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	1	2	2	1.7
4	Proyectada a un alcance geográfico	3	3	2	2.7
5	Conocida por todos	1	2	1	1.3
6	Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.	2	3	2	2.3



7	Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.	3	2	2	2.3
8	Se genera su correcta comprensión y comunicación.	2	3	3	2.7
9	Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.	2	1	3	2
10	Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.	3	2	2	2.3
11	Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.	1	1	2	1.3
<b>PROMEDIO</b>					<b>2.2</b>

*Fuente: Encuesta de Direccionamiento Estratégico JVL EXPRESS S.A.C.*

### **Interpretación:**

En este sentido, la visión actual de la empresa fue considerada aceptable por el comité de estrategia porque superó la valoración media total de 2,0 y dio una valoración de 2,2. La visión es entre acuerdo y muy de acuerdo.

## Misión

Para verificar la misión actual de la organización, a partir de los 7 puntos determinados por Fernando D'Alessio, se realizó una encuesta entre los tres miembros del comité de estrategia y se evaluó en una escala de 1 a 3, designando 1 como poco de acuerdo y estando de acuerdo con 2 puntos y 3 puntos muy de acuerdo, se toma el promedio de las tres encuestas formuladas por el comité, si se aprueba el puntaje promedio total de 2.0, la misión actual de la empresa es aceptable porque la ubicará en medio de las sgts. categorías: De acuerdo y muy de acuerdo.

Su misión es *“Ser el Grupo Empresarial más importante del país en el Sector Transporte y Almacenaje cumpliendo los más altos estándares de calidad en nuestros servicios, flota e infraestructura. De la misma manera continuar con el estricto cumplimiento de nuestras políticas de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente”* (JVL EXPRESS S.A.C., 2019)

Tabla 10: Evaluación de la Misión de JVL EXPRESS S.A.C., 2019

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	COMITÉ ESTRATEGICO			
		Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Promedio
1	Definir lo que es la organización.	2	2	2	2
2	Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.	2	2	2	2
3	Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.	3	3	3	3

4	Diferenciar a la organización de todas las demás.	3	3	3	3
5	Servir de marco para evaluar las actividades en curso.	3	2	2	2.3
6	Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.	2	1	2	1.7
7	Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.	3	2	3	2.7

---

**PROMEDIO**

**2.4**

---

*Fuente: Encuesta de Direccionamiento Estratégico JVL EXPRESS S.A.C. 2019*

### **Interpretación:**

En este sentido, el Comité de Estrategia considera que se acepta la misión actual de la compañía porque supera la valoración media total de 2,0, con una valoración de 2,4, que está en línea con la visión de acuerdo y muy de acuerdo.

### **Valores**

Ya que se tiene que decidir la disposición y relevancia de los valores, estos se envían al Comité de Estrategia a través de un cuestionario. El Comité de Estrategia proporcionará valores categorizados como 1 como poco importante, 2 como medianamente importante y 3 como muy importante, en este caso se evaluará el promedio de 3 opiniones del Comité de Estrategia resultando en la clasificación del valor como poco importante, medianamente importante y muy importante.

Tabla 11: Evaluación de los Valores de JVL EXPRESS S.A.C. 2019

<b>COMITÉ ESTRATÉGICO</b>				
<b>Valor</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>			
	<b>Integrante 1</b>	<b>Integrante 2</b>	<b>Integrante 3</b>	<b>Promedio</b>
Compromiso	3	3	3	3
Superación	2	3	2	2.3
Honestidad	2	2	3	2.3
Respeto	2	3	1	2
Integridad	3	2	3	2.7
Innovación	2	2	2	2

Fuente: Encuesta de Direccionamiento Estratégico JVL EXPRESS S.A.C. 2019

### **Interpretación:**

La Tabla 11 muestra entre los seis valores propuestos por la compañía, conforme el comité de estrategia, el compromiso es el valor más significativo de JVL EXPRESS S.A.C. El segundo es la integridad, con una calificación de 2,7, que les admite creer en sus trabajadores, se tienen en cuenta los valores de excelencia y honestidad, respeto e innovación, pero de menor importancia.

### **Políticas**

#### **A. Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Siempre comprometidos con la prevención de todas las eventualidades que involucren pérdidas personales, materiales y enfermedades profesionales, y con la gestión y reducción de los riesgos asociados a nuestras operaciones.

- ✓ Cumplir con los estándares y procedimientos de salud y seguridad aplicables a nuestras operaciones.
- ✓ Realizar negocios de una manera que proteja a las personas y la propiedad.
- ✓ Promover el comportamiento de seguridad de los colaboradores y la mejora continua.
- ✓ Responder de manera efectiva y segura a catástrofes y futuras eventualidades.

## **B. Política Ambiental**

JVL EXPRESS S.A.C. contempla la protección y cuidado del medio ambiente como uno de los criterios de sostenibilidad y desarrollo de sus procesos.

- ✓ Precaver la contaminación disminuyendo y / o quitando el mayor porcentaje de impacto ambiental en cada proceso.
- ✓ Cumplir con las leyes, regulaciones y requisitos de gestión ambiental aplicables a cada proceso.
- ✓ afirmar la gestión de procedimientos que faciliten la definición, fiscalización e implementación de cada objetivo ambiental.
- ✓ Examinar y renovar periódicamente el sistema de gestión ambiental.

## **C. Política de Seguridad**

Demuestra la obligación de implementar y perfeccionar el sistema de gestión de calidad para el transporte de carga por carretera y los servicios de almacén de productos básicos para cumplir con los requisitos del cliente.

### **5.3. Análisis Externo e Interno**

#### **Análisis Externo**

Mientras decidir los factores externos considerados en la elaboración de dicha matriz MEFE, se utilizó un estudio entre 5 fuerzas que nos permitió estudiar el entorno operativo de JVL EXPRESS S.A.C. y toda la organización, incluidas las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas económicas, fuerzas sociales, fuerzas tecnológicas y fuerzas ecológicas, estas fuerzas pertenecen al análisis PESTE.

#### **Análisis PESTE**

Para disponer de este estudio, se indagó cada fuerza dominante y sus factores correspondientes, los cuales fueron reportados al Comité de Estrategia, revisados y considerados como oportunidades y amenazas.

Tabla 13: Resumen del análisis de factores claves externos de JVL EXPRESS S.A.C., 2019

<b>ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES EXTERNOS</b>		
<b>N°</b>	<b>FUERZAS INFLUYENTES</b>	
<b>FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)</b>		
1	<b>Estabilidad Política</b>	<p>El Perú cuenta con una estabilidad política y un buen índice de crecimiento el cual últimamente se vio afectado por el fenómeno del niño costero a pesar de ello, el Perú se mantiene entre los principales países Latinoamericanos para invertir. (MEDINA, 2016)</p> <p>O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada.</p>
2	<b>Legislación Laboral</b>	<p>La Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley N° 27181), establecen las normas que deben cumplir las personas que prestan este servicio, con el fin de formalizar completamente este sector y brindando mayor seguridad a los clientes, promoviendo que reciban un servicio de calidad (SUTRAN, 2017).</p> <p>O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.</p>
3	<b>Política Monetaria</b>	<p>El BCRP con autonomía y bajo un esquema de Metas Explícitas de Inflación cumplen su objetivo de preservar la estabilidad monetaria al subir la tasa de interés, reduce la demanda interna y con ello la inflación y cuando la inflación se sitúa por debajo a nivel del rango, baja la tasa de interés para que la inflación vuelva a los límites establecidos. (PARODI, 2017)</p> <p>O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.</p>
4	<b>Regulación Gubernamental en el Sector Transporte</b>	<p>El sector transporte en el Perú es supervisado por el MTC dirigido por Bruno Giuffra desde el 26 de mayo del 2017 como remplazo de Martin Viscarra, que como sus principales funciones tendrá el proceso de reconstrucción frente al Fenómeno El Niño Costero. (GESTION, 2017)</p> <p>A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones.</p>

<b>FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)</b>		
5	<b>Evolución del PBI Nacional</b>	<p>Durante el primer trimestre del 2019 el PBI incrementó en un 2.1% con respecto al 2018, El sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería registró un incremento de 2,5% respecto al primer trimestre del 2016, recalcando el crecimiento del sector transporte en 2,8%, justificado por el aumento del transporte por vía terrestre en un 2,3% particularmente el transporte de carga y personas por carretera en contraste con el decrecimiento del subsector almacenamiento, correo y mensajería en -0,6%. (INEI, 2017)</p> <p>O4: Aparición de nuevos clientes.</p>
6	<b>Volumen de inversión extranjera</b>	<p>Al respecto en el sector transportes de carga a granel existió un aumento de exportación en el mes de mayo un 20,5% al sumar US\$ 3.444, las exportaciones se debieron en mayoría a productos tradicionales que aumentaron un 23,7% y los productos no tradicionales crecieron en un 12,9% en el caso de las importaciones de productos a granel ascendieron a US\$ 3.199 millones en mayo, lo que implicó una expansión interanual de 15,6%. (EL COMERCIO, 2017)</p> <p>O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.</p>
7	<b>Acceso a Crédito Financiero</b>	<p>El acceso al crédito financiero por parte del sector privado es dependiente de los factores externos ya sea en el ciclo económico peruano como en el ámbito internacional a su vez se detecta que el uso de activos en soles y dólares, han limitado las condiciones externas sobre la condición crediticia de cada organización apoyando a que el crédito total no desacelere bruscamente. (BCRP, 2017)</p> <p>A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera e innovación en Tractos.</p>
8	<b>Costo de materias primas</b>	<p>En el sector transporte está claro que la materia prima es el combustible, por ello se analiza que durante el 2016 consiguió aumentar su precio en un 40% y durante los dos primeros meses del 2019 cerró con un incremento del 3% cotizándose en promedio mensual a unos US\$ 53 por barril. (BCRP, 2017)</p> <p>A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.</p>



<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)</b>		
9	<b>Tasa de desempleo</b>	<p>En un estudio realizado a fines del 2016 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempeño negativo de la economía ha marcado un alza en el número de desempleados en América Latina y el Caribe. En el Perú un aproximado de 704,000 personas dando un porcentaje de 4,4% de desempleo. Según la OIT, el porcentaje del desempleo juvenil en el Perú es del 11% teniendo en cuenta que hubo un alza de 1.4% con respecto al 2015, viéndose afectado alrededor de 500 mil jóvenes. (ROMAINVILLE, 2016)</p> <p>O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.</p>
10	<b>Nivel promedio de educación</b>	<p>En el Perú un estudio en el 2014, indicó que la población nacional mayor a 25 años de edad, un 5.7% no presentó ningún grado de educación, en cambio el porcentaje de población que logró estudiar primaria fue de un 27%, la mayor participación fue el grado de instrucción secundaria con un 37.8% y el porcentaje que estudió educación superior, universitaria fue de un 15.9% y no universitaria un 13.6% de la población. (INEI, 2014)</p> <p>A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.</p>
11	<b>Cultura e idiosincrasia</b>	<p>Al respecto, según el Decano de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico Gustavo Yamada, señaló que el 46% de egresados de las universidades están subempleados eso quieren decir que laboran en oficios de menor calificación y a su vez indicó que el 50% de grandes empresas del país manifiestan tener problemas para contratar mano de obra calificada, esto indica que en la mayoría de universidades producen profesionales que las empresas no contratan. (EL COMERCIO, 2013)</p> <p>O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.</p>

<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS</b>		
12	<b>Inversión en Investigación y Desarrollo</b>	<p>La ciencia y tecnología son puntos claves para el desarrollo del país, la inversión del país supera los 5000 millones de soles con más de 1000 centros de investigación en todo el país, a fin de ello la publicación el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación 2016, con una baja participación los institutos públicos de investigación, empresas y establecimiento de salud con 3,5%, 2,6% y 1.3% respectivamente (La Republica, 2017). Al respecto cabe indicar que la investigación beneficia a la sociedad y al sector empresarial, pues fruto de ello salen las propuestas de mejora e innovación, los cuales abaratan los costos y elevan la productividad y calidad de servicio que se brinda.</p> <p>O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal.</p>
13	<b>Tecnología de la información</b>	<p>Para asegurar el crecimiento y la competitividad en el Perú, las tecnologías de la información y comunicación surge como soporte. Según la consultoría APOYO destaca el proyecto “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica” del MTC que busca conectar a lima con 22 capitales de la región y 180 capitales de provincia, El refuerzo de las comunicaciones debido a este proyecto es un apoyo para el sector de transporte de carga pesada, debido al kilometraje que se recorre y debido a que los accesos a los puntos de carga y descarga.</p> <p>O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información.</p>
14	<b>Uso de Internet y Mejoras e Innovaciones Tecnológicas</b>	<p>El sector transporte de carga en los últimos años era supervisada por el servicio de GPS, una plataforma virtual que permite conocer las ubicaciones, presentando ciertos inconvenientes debido a la conectividad de los equipos y el reporte que generan. En cambio, Scania optó por su propio sistema de interconectividad, un hardware que recoge información en el momento sobre los vehículos, dándoles seguimiento a los Conductores y apoyando al servicio de Mantenimiento. (GESTIÓN, 2017)</p> <p>A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia.</p>

<b>FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)</b>		
15	<b>Amenaza de Desastres Naturales</b>	<p>En el Sector Transporte, la costa norte fue la mayor afectada, con una gran parte de infraestructura vial colapsada, lo que impactó en el comercio y prestación de servicios. Representando el 18% del Total Nacional de comercio y servicio de transporte en el norte Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, a su vez representan el 11% del PBI en el caso del comercio, siendo el sector de transporte de carga el más afectada debido al acceso de la Panamericana Norte y que a su vez representan el 1% del PBI nacional. A demás se estima que de Abril hacia adelante los efectos de El Niño Costero deberían de atenuarse. (BCRP, 2017)</p> <p>A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.</p>

*Fuente: Tabla 12: Análisis de Factores Claves Externos de JVL EXPRESS S.A.C.*

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Dado que, al formular la matriz MEFE, por medio del estudio PESTE para determinar las oportunidades y amenazas, se organizaron los datos como los factores clave para el éxito, el peso y valor de cada factor serán concedidos por el comité de estrategia y finalmente ponderado.

- Los factores clave de éxito elegidos por el comité de estrategia a través del análisis PESTE produjeron 9 oportunidades y 6 amenazas, resultando en un total de 15 factores.
- El peso de los factores es determinado conjuntamente por los 3 miembros del comité de estrategia, cada miembro determinará el peso y considerará que la suma debe dar 1.
- Considerando que el principio de puntuación de Fernando D'Alessio determina el valor de cada factor de 1 a 4. En este caso se utiliza la media de los resultados obtenidos de las puntuaciones dadas por cada miembro del comité, y está más cerca de este valor (Tabla 14).
- Ponderación, para establecer el factor se multiplicará el peso por el valor, posterior a ello, sumarán todos los resultados obtenidos para alcanzar el ponderado total de la organización.

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos de JVL EXPRESS S.A.C.,  
2019

<b>Factores Determinantes de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada	3	0.08	0.3
O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.	3	0.07	0.2
O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.	3	0.07	0.2
O4: Aparición de nuevos clientes.	4	0.07	0.3
O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.	3	0.07	0.2
O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.	3	0.06	0.2
O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.	4	0.08	0.3
O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal	4	0.07	0.3
O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información.	3	0.07	0.2
		<b>0.64</b>	<b>2.1</b>

Amenazas			
A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones.	2	0.07	0.1
A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera e innovación en Tractos.	2	0.06	0.1
A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.	2	0.07	0.1
A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.	2	0.06	0.1
A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia.	2	0.06	0.1
A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.	1	0.05	0.1
		0.36	0.7
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.8</b>

*Fuente: Tabla 14 Valoración de los Factores determinantes del Éxito*

### **Interpretación**

Hay 15 factores, 9 oportunidades y las mismas 6 amenazas en la matriz EFE de JVL EXPRESS S.A.C. Un ponderado total de 2,8 indica que la respuesta de la organización a copiar el entorno para aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas está ligeramente por encima del promedio. Muestra que se puede mejorar la apreciación de los factores externos y se puede mejorar dicha calidad de la respuesta a las amenazas que brindan los mercados competitivos.

### **Análisis Interno**

Para el fin de establecer los factores internos, se efectuó un análisis para delinear estrategias para potenciar las fortalezas de JVL EXPRESS S.A.C. y compensar sus debilidades. Entre las áreas funcionales que constituyen el proceso productivo de cualquier empresa y establecidas por Fernando

D'Alessio, las áreas que constituyen el estudio de AMOHIT son: administración y gestión, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, RR.HH, sistemas de organización y comunicación y Tecnología e I + D. Los resultados de este análisis serán evaluados por el Comité de Estrategia y luego se establecerá una matriz de evaluación de factores internos.

### **Análisis AMOFHIT**

Con tal de establecer este estudio se indagó cada parte y sus causas correspondientes, estas causas fueron informados al Comité de Estrategia y revisados y estimados lo que se considerarían Fortalezas y Debilidades.

Tabla 17: Resumen del Análisis de Áreas Funcionales Internas de JVL EXPRESS S.A.C., 2019

<b>ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>			
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si / No</b>	<b>Comentario</b>
<b>Administración y Gerencia (A)</b>			
1	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. con su visión y misión que enmarca las metas y sus actos para ser una de las mejores empresas a nivel nacional, pero presentando que la mayoría del personal desconoce la visión y misión que tiene la empresa. D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal.
2	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	No	Si bien JVL EXPRESS S.A.C. ha descuidado al talento humano que labora en la empresa la cual no se identifica con la empresa, ni parte de los logros alcanzados. D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores.
3	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Si	Si existen líneas de carrera donde se puede escalar de una a dos puestos como máximo y a su vez permite que un colaborador postule a otro puesto de manera interna. F1: Líneas de carrera establecidas.
<b>Marketing y Ventas (M)</b>			
4	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. base Trujillo concentra el mayor movimiento, encargándose de la logística y distribución. F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota.
5	¿Están las marcas bien posicionadas?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. actualmente es considerada como una de las empresas que cuentan con mayor tiempo en el mercado, contando con una política de renovación de remolques cada 6 meses y contando con la acreditación ISO 14001. F3: Imagen y distribución de las bases de JVL EXPRESS S.A.C. a nivel nacional
6	¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. cuenta con amplia experiencia en este rubro contando con una buena cartera de clientes, sumado al aumento de los operativos de puerto y en evaluación constante de nuevos retos, dentro de los cuales se estaría sumando para el año 2020 la empresa "GASES DEL PACÍFICO", resaltando la posición que tiene la empresa en el mercado nacional F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.

<b>Operaciones Logística (O)</b>			
7	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. cuenta como principales proveedores a DIVEMOTORS quien proporciona, PECSAGAS se encarga del abastecimiento de combustible para las unidades y a su vez la empresa cuenta con su propio generador eléctrico para afrontar los días de corte de energía eléctrica.  F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos.
8	¿Está la planta distribuida productivamente?	Si	La base JVL EXPRESS S.A.C. cuenta con 30,000 m <sup>2</sup> distribuidos en áreas administrativas, áreas de operaciones, zonas de operaciones mineras, Talleres de Mantenimiento, soldadura y carpintería a su vez cuenta con puntos de control y abastecimiento, contando con amplios parqueos y su propio lavadero.  F6: Buena distribución de la planta.
<b>Finanzas y Contabilidad (F)</b>			
9	¿Es buena la estructura de capital?	Si	Debido al tiempo que lleva la empresa en el mercado le ha permitido generar un amplio colchón de fondos, la cual ayuda a la empresa a mantenerse en tiempos difíciles.  F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo.
10	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Si	Al ser una empresa familiar y dirigida por él permite un fácil apoyo por parte de todos los gerentes que integran el alto mando de la empresa.  F8: Buena relación con accionistas e inversionistas.
<b>Recursos Humanos(H)</b>			
11	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	Si	Si bien el personal que integra el equipo de trabajo del área de recursos humanos es amplio, debido a la rotación de personal y búsqueda de cubrir los puestos pendientes, además de su continua participación en auditorías por la que pasa JVL EXPRESS S.A.C. le impiden mantener una medición constante del clima organizacional captado por todos los colaboradores, aparte del desinterés de los supervisores por el bienestar de sus equipos de trabajo.  D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores
12	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	Si	Esta área facilita una organización dentro de la empresa pero que en momentos de emergencia o de necesidad se obvian generando desorden en las áreas de trabajo, aparte de la actualización de los procedimientos, instructivos entre otros como apoyo al área de SGA que anualmente afronta las auditorías para la recertificación.  D4: Variación en las funciones de cada colaborador.



13	¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	Si bien a los conductores de ciertas operaciones se les brinda un pequeño bono por ciertos requerimientos la mayoría del personal que labora en la empresa está sujeta a sueldos fijos y en caso de aumentos solo se consiguen aumentos de pequeños montos que pueden ir de 50 hasta 120 soles. D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa.
14	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si	JVL EXPRESS S.A.C. cuenta con un área de SSOMA que se encarga de concientizar a los colaboradores en el cuidado de su propia integridad como en el cuidado del medio ambiente, a su vez se cuenta con un buen grupo que cumple con las normativas de seguridad y por otro lado aún hay personal que hacen caso omiso o pone resistencia a las recomendaciones lo cual no permite un trabajo íntegro y seguro en su mayoría. D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios.
15	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No	Si bien la empresa cuenta con su normativa de trabajo, cada jefe de área de la empresa cuenta con la libertad de manejar a su personal según ellos crean conveniente, por lo que a veces se pone de lado la normativa establecida, lo cual no permite sancionar de una manera adecuada cada falta. D7: Desmotivación y ausentismo del personal.
<b>Sistemas de Organización y Comunicaciones (I)</b>			
16	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	Si bien JVL EXPRESS S.A.C. cuenta con sistemas de información como el "GEAC", TRIAJE y además cuenta con un área de GPS para monitorear y controlar a las unidades que cubren diferentes operaciones, estos sistemas de información trabajan por separado por ello que no se cuenta con un sistema integrado que permita la interacción directa y la fluidez de comunicación. D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.
17	¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	JVL EXPRESS S.A.C. al contar con bases de datos simples y separadas, estas fuentes de información se actualizan por separado, GEAC es actualizado por el área de recursos humanos, Triaje por el área de Triaje de entradas y salidas aparte del área de Tráfico (Operaciones) y el área de GPS, que actualiza datos mediante la plataforma Tracklog, comúnmente al enlazar toda la información se genera un retraso que con normalidad dificulta la toma de decisiones. D9: Irregular abastecimiento de datos
<b>Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)</b>			
18	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar las diversas actividades?	No	La mayoría de equipos de cómputo en JVL EXPRESS S.A.C. son desfasados lo que dificulta el manejo de información, además se tiene un inconveniente de la fluidez del intercambio de información entre las operaciones, también la actualización de nuevos tractos que marcan la diferencia en el mercado. D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.

Fuente: Tabla 16: Análisis de Áreas Funcionales Internas de JVL EXPRESS S.A.C., 2019

## **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Al formular la MEFI se establecieron las Fortalezas y Debilidades a través del análisis AMOFHIT, dividieron los datos en 18 factores internos, luego el comité de estrategia otorgó el peso y valor de cada factor y finalmente obtuvo el ponderado.

- El comité estratégico seleccionó los factores clave de éxito después del análisis de AMOFHIT, lo que resultó en 8 oportunidades y 10 debilidades, dando un total de 18 factores.
- El peso de los factores es determinado conjuntamente por los 3 miembros del comité de estrategia, cada miembro determinará el peso y considerará que la suma se debe dar 1.
- Teniendo en cuenta el principio de que Fernando D'Alessio puntuó las debilidades de 1 a 2, y las fortalezas de 3 a 4, se determinó el valor de cada factor, en este caso los resultados obtenidos por cada integrante se tomarán por el comité al valor más próximo.
- El promedio a establecer este factor se multiplica el peso por este valor, posterior a ello, se suman todos los resultados obtenidos para alcanzar el ponderado total de la organización.

Tabla 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos de JVL EXPRESS S.A.C.  
2019

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS MEFI</b>			
Factores Determinantes de éxito	Valor	Peso	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
F1: Líneas de carrera establecidas.	3	0.07	0.2
F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota.	3	0.07	0.2
F3: Imagen y distribución de JVL EXPRESS S.A.C. a nivel nacional.	4	0.08	0.3
F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.	4	0.07	0.3
F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos.	4	0.06	0.2
F6: Buena distribución de la planta.	4	0.07	0.3
F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo.	4	0.06	0.2
F8: Buena relación con accionistas e inversionistas.	3	0.06	0.2
		0.53	1.9

<b>Debilidades</b>			
D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal.	2	0.04	0.09
D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores.	1	0.05	0.05
D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores.	2	0.05	0.1
D4: Variación en las funciones de cada colaborador.	2	0.04	0.09
D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa.	1	0.06	0.06
D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios.	1	0.06	0.06
D7: Desmotivación y ausentismo del personal.	1	0.06	0.06
D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.	2	0.04	0.09
D9: Falta de capacitaciones en la mayoría del personal.	2	0.04	0.07
D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.	1	0.03	0.03
		0.47	0.7
<b>Total</b>		1	2.6

*Fuente: Tabla 18: Valoración de las áreas funcionales de JVL EXPRESS S.A.C. 2019*

### **Interpretación:**

La matriz de JVL EXPRESS S.A.C. tiene 10 factores, 5 fortalezas y 8 debilidades. Dicho peso otorgado por cada factor es el valor medio del peso dado por el comité estratégico después a clasificar los factores en orden de prioridad. El valor ponderado de 2,60 indica las debilidades de la organización y no puede aprovechar plenamente sus fortalezas en las condiciones ofrecidas en el estudio.

## **Objetivos a Largo Plazo (OLP)**

Los objetivos a largo plazo (OLP) son los objetivos que favorecen la búsqueda y realización de las mismas opciones estratégicas para establecer las metas a largo plazo. El análisis externo e interno es fundamental para determinar una posición que le permita a la organización alcanzar nuevas metas y establecer objetivos a largo plazo, provistas por el departamento de Gerencia General tomando en cuenta el presupuesto de las actividades planificadas para el talento humano, en este caso las metas se establecen de acuerdo al clima organizacional (Tabla 20).

Como consecuencia de la mejoría económica del país y a la inversión nacional y extranjera, las favorables condiciones externas han creado oportunidades que JVL EXPRESS S.A.C. debe aprovechar. Por esta razón, se han formulado objetivos a largo plazo para promover opciones estratégicas con el fin de lograr las metas en un período de tiempo específico.

- **OLP 1:**

Para el 2020, el 70% de los colaboradores tendrán las habilidades para desempeñar sus funciones y elegir una trayectoria profesional en función de su desempeño.

- **OLP 2:**

Para el 2020, fortaleceremos completamente el compromiso de nuestros colaboradores con la organización en un 70%.

- **OLP 3:**

Para el 2020, mejorar la gestión funcional del 70% de los jefes y supervisores para formar un liderazgo eficaz.

- **OLP 4:**

A finales de 2020, la integración entre regiones se incrementará en un 70% y se simplificará la interconectividad de datos entre las partes.

- **OLP 5:**

Preparar grados monetarios basados en la capacidad y proporcionar un entorno estable para optimizar las disposiciones de trabajo en la organización en dicho 70% para 2020.

## Planeamiento estratégico

### Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Para el desarrollo de la matriz FODA se utiliza la información del análisis MEFE y MEFI, en esta matriz consta de 4 bloques, en el primer bloque se relacionan fortalezas con oportunidades denominadas estrategias FO, las cuales están diseñadas para aprovechar las oportunidades existentes que se les presentan. Para las organizaciones, la segunda pieza relaciona las debilidades con las oportunidades llamadas estrategias DO, cuyo objetivo es optimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades, y la tercera pieza relaciona las fortalezas con las amenazas llamadas estrategias FA, que están preparadas para responder a las amenazas conocidas de la organización, la última coincidencia de bloque se llama las debilidades y amenazas de las estrategias DA, estas estrategias se forman para evitar amenazas.

Con base de este estudio, se determinaron doce estrategias.

#### Estrategias FO – EXPLOTAR

- E1. Mejorar el servicio de transporte de carga por carretera, junto con la carga y descarga de productos a granel (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O5).
- E2. Constituir alianzas estratégicas con universidades y organizaciones consultoras a manera de incrementar la tasa de formación de colaboradores. (F1, F3, O7, O8).
- E3. Constituir alianzas estratégicas con los clientes para financiar la formación de conductores (F1, F2, F7, F8, O4, O6, O7, O8).

#### Estrategias DO – BUSCAR

- E4. Fomentar campañas de “Re inducción” para el personal (D1, D2, O7, O8).

- E5. Plantear la elaboración de empleos pilotos para optimizar la gestión de las habilidades humanas establecidas en el MOF (D4, D5, D7, O8).
- E6. Implantar incentivos a los empleados, establecido en logros y kilometraje en el caso de los choferes (D5, D6, D7, D9, O8).
- E7. Efectuar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores en cada área (D3, D7, D8, O7, O8).
- E8. Fomentar la comunicación e integración entre los sectores y operaciones (D5, D8, O7, O8).

Estrategias FA - CONFRONTAR

- E9. Desarrollar planes de contingencia para enfrentar posibles cambios en las normativas del MTC y retrasos en la reparación de caminos que dañó El Niño Costero (F4, F5, A1, A2, A6).
- E10. Dar a entender las rutas profesionales fundadas por la organización a desarrollar reclutadores y futuros aspirantes (F1, F3, F7, A2, A4).

Estrategias DA – EVITAR

- E11. Desarrollar planes que de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de los diferentes procesos (D6, D7, D8, D10, A2, A3, A5).
- E12: Desarrollar un plan de elaboración establecido mediante la teoría y en la práctica para administrativos, operarios y conductores (D1, D2, D5, D6, A2, A4).

Tabla 21: Matriz FODA de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

**MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PAREDES S.A.C.**

		<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>	
ANÁLISIS EXTERNO		F1: Líneas de carrera establecidas.	D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal.	
		F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota.	D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores.	
		F3: Imagen y distribución de las bases de JVL EXPRESS S.A.C. a nivel nacional.	D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores.	
		F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.	D4: Variación en las funciones de cada colaborador.	
		F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos	D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa.	
		F6: Buena distribución de la planta.	D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios.	
		F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo.	D7: Desmotivación y ausentismo del personal.	
		F8: Buena relación con accionistas e inversionistas	D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.	
ANÁLISIS INTERNO			D9: Irregular abastecimiento de datos.	
			D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.	
		<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO – EXPLOTAR</b>	<b>ESTRATEGIAS DO - BUSCAR</b>
		O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada.	E1. Optimizar el servicio de transporte de carga por carretera, acompañado del embarque y desembarque de mercancía a granel (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O5).	E4. Desarrollar campañas de “Re inducción” para el personal (D1, D2, O7, O8).



O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.

O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.

O4: Aparición de nuevos clientes.

O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.

O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.

O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.

O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal.

O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información.

E2. Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal (F1, F3, O7, O8).

E3. Formar alianzas estratégicas con los clientes para financiar el entrenamiento de los conductores. (F1, F2, F7, F8, O4, O6, O7, O8).

E5. Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF (D4, D5, D7, O8).

E6. Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores. (D5, D6, D7, D9, O8).

E7. Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas (D3, D7, D8, O7, O8).

E8. Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones (D5, D8, O7, O8).

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR	ESTRATEGIAS DA – EVITAR
A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones.	E9. Establecer un plan de contingencia frente a los posibles cambios en las normativas del MTC y la demora en la reparación de vías que dañó El Niño Costero (F4, F5, A1, A2, A6).	E11. Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones. (D6, D7, D8, D10, A2, A3, A5).
A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera.		
A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.		E12: Establecer un programa de formación basado en contenidos teóricos y prácticos para administrativos, operarios y conductores. (D1, D2, D5, D6, A2, A4)
A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.	E10. Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes. (F1, F3, F7, A2, A4).	
A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia.		
A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.		

Fuente: Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Tabla 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

### **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**

La matriz PEYEA es el soporte para constituir la ubicación estratégica de JVL EXPRESS SAC. Con base en la contribución de D'Alessio, los determinantes se basan en la estabilidad del entorno (EE), la fuerza de la industria (FI), las ventajas de la industria (FI) y fortaleza financiera (FF).

Dado que cada miembro del comité de estrategia lo consideró apropiado, todos los factores se puntuaron de 1 a 6, ya que se consideró el ponderado de cada puntuación (Tabla 22).

Como respuesta de la matriz PEYEA, en cada factor obtiene -2.0 en los determinantes de estabilidad y entorno, obtiene el mismo puntaje en los determinantes de ventaja competitiva y obtiene el mismo puntaje en los determinantes de fortaleza financiera 3.8 puntos, y finalmente 3,9 puntos en términos de fortaleza de la industria.

Para determinar el vector se utilizan las coordenadas "X" y "Y", donde el eje X está compuesto por fortaleza de la industria y ventajas competitivas, y el eje Y estará compuesto por la fortaleza financiera y la estabilidad del entorno.

Las coordenadas vectoriales son (1.9; 1.8), lo que coloca a JVL EXPRESS S.A.C en el cuadrante Agresivo.

Tabla 23: Matriz PEYEA de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

<b>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</b>		
<b>Factores determinantes de la Estabilidad y el Entorno (EE)</b>		
1	Cambios tecnológicos	5
2	Tasa de Inflación	5
3	Variabilidad de la demanda	4
4	Rango de precios de servicios competitivos	5
5	Barreras de entrada al mercado	2
6	Rivalidad/Presión competitiva	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	5
8	Tendencia a desarrollo sostenible.	3
9	Incremento de servicios sustitutos	5
<b>Promedio -6=</b>		<b>-2</b>
<b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>		
1	Participación en el mercado	4
2	Calidad del servicio	5
3	Ciclo de vida del servicio	4
4	Ciclo de remplazo del servicio	4
5	Lealtad del consumidor	5
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3
7	Conocimiento tecnológico	5
8	Integración vertical en determinados sectores	3
9	Velocidad de introducción de nuevos servicios	3
<b>Promedio -6=</b>		<b>-2</b>
<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>		
1	Retorno en la inversión	4
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	4
4	Capital requerido versus Capital disponible	5
5	Flujo de caja	4
6	Facilidad de salida en el mercado	4
7	Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	4
9	Economías de escala y de experiencia	3
<b>Promedio =</b>		<b>3.8</b>

**Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)**

1	Potencial de crecimiento	4
2	Potencial de utilidades	4
3	Estabilidad Financiera	4
4	Conocimiento tecnológico	4
5	Utilización de recursos	5
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	4
8	Productividad/Utilización de la capacidad	4
9	Poder de negociación de los productores	3
<b>Promedio =</b>		<b>3.9</b>

Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF	34	3.8	Eje X	1.9
VC	-36	-2	Eje Y	1.8
EE	-36	-2		
FI	35	3.9		

Fuente: Tabla 22: Valoración de la Matriz PEYEA de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

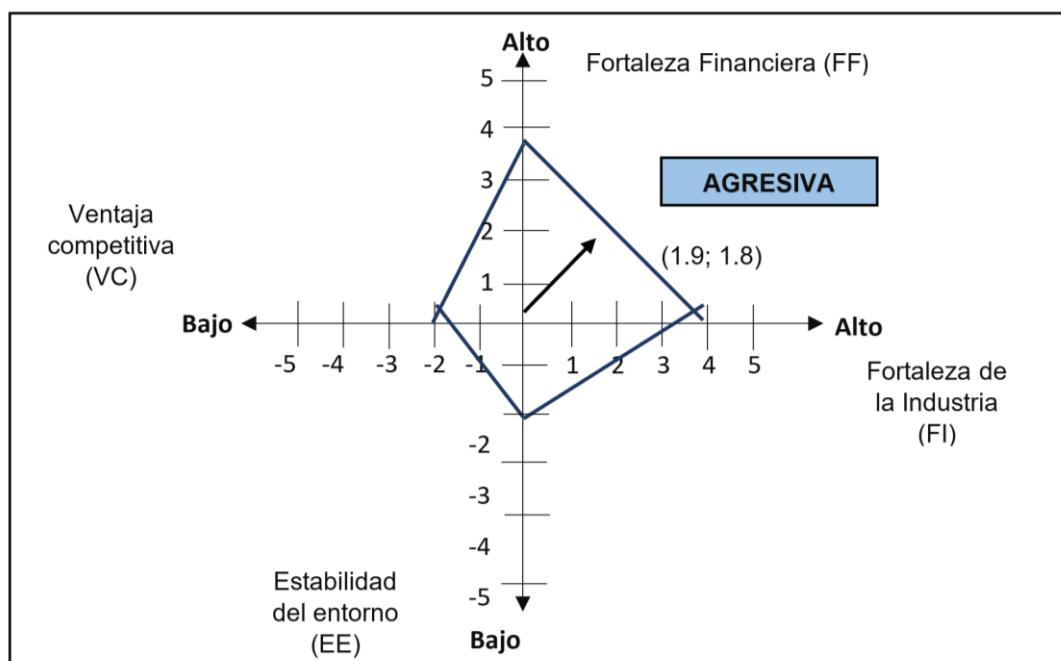


Figura 5: Matriz PEYEA de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Fuente: Tabla 23: Matriz PEYEA de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

**Interpretación:**

A la vista de los resultados de la matriz PEYEA, JVL EXPRESS SAC se encuentra en una postura agresiva con base en el vector conseguido al comparar los cuatro factores de la matriz, que enmarcan la excelente fortaleza financiera de la organización, el entorno estable, la superioridad rivalizante aceptable y la buena

fortaleza de la industria, este cuadrante le corresponde.

- Estrategia de Integración:

E13: Inspirar la participación activa y simultanea para las diferentes partes de la organización (Integración Horizontal).

- Estrategia intensiva:

E14: Incrementar las unidades de vehículos a participar en las distintas operaciones (mejora de mercado).

- Estrategia de diversificación:

E15: Perfeccionar la web de la organización para favorecer la comunicación con los clientes. (Diversificación concéntrica).

### **Matriz Interna y Externa**

Los resultados proporcionados por el estudio de factores externos MEFE (Tabla 15) y el análisis de factores internos MEFI (Tabla 19) serán concluidos en la matriz interna y externa (IE).

Debido a que el resultado en el estudio MEFI es 2,60 esto indica para la organización muestra una leve debilidad y no permite que JVL EXPRESS SAC crezca y optimice sus fortalezas, y a su vez, conforme al estudio MEFE, da una consecuencia de 2.80 muestra que está prestamente por encima de la media para hacer frente al ambiente y emplear las oportunidades y responder a las amenazas.

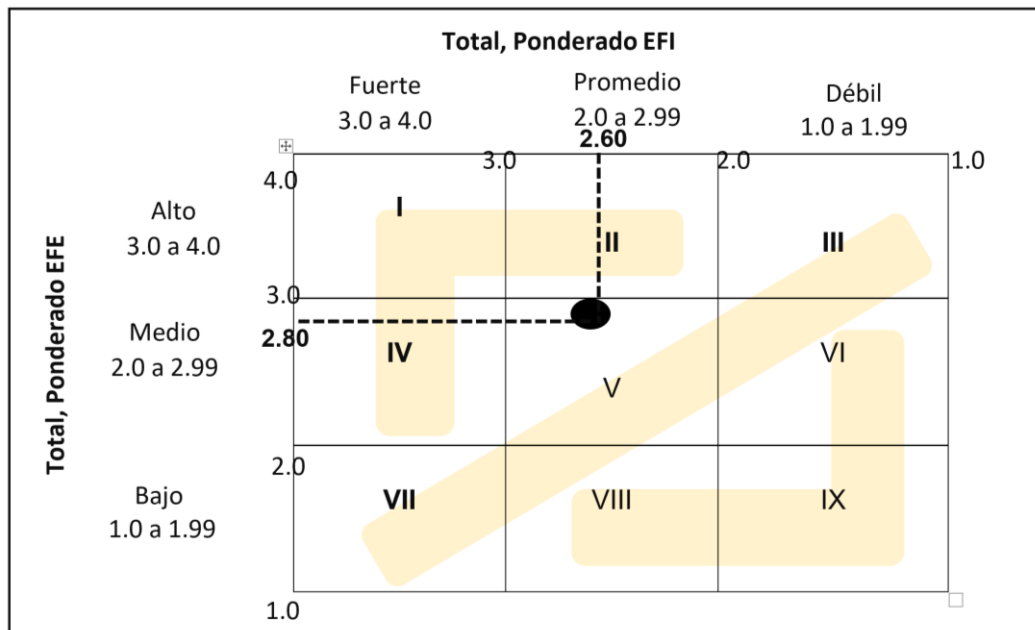


Figura 6: Matriz Interna y Externa de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2017.  
Fuente: Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.  
Tabla 19: Matriz de evaluación de Factores Internos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.

### Interpretación

De acuerdo al estudio de la matriz de IE, el actual JVL EXPRESS SAC es conservar y mantener, debido a esto se necesita poner en marcha una estrategia de integración y enfocarse en la continuidad hasta que se mejore la fortaleza de la organización para que JVL EXPRESS SAC pueda seguir desarrollándose y poder enfrentar las oportunidades y amenazas que brinda el mercado, se recomiendan las sgts. estrategias.

- Estrategias de integración:

E16: Conformar y hacer apto a toda la organización JVL EXPRESS S.A.C. para producir una mayor ventaja competitiva (integración horizontal).

E17: Implementar la integración vertical a optimizar la gestión integral de la compañía (Integración Vertical).

## Matriz de la Gran Estrategia

Para este estudio, se consideraron estos niveles clave formulados por D'Alessio de la mano con el Comité de Estrategia, los cuales confirmaron que la empresa de transporte de carga pesada JVL EXPRESS SAC cumple con los puntos clave para la excelente condición estratégica de la compañía, el desarrollo de mercado bien gestionado y la búsqueda continua de clientes, que permite una mayor penetración en el mercado, lo que a su vez demuestra su compromiso de brindar servicios de transporte de carga a diversos clientes.

En el desarrollo de la matriz de GE se tienen a consideración los cuatro cuadrantes en los que puede corresponder la organización porque se basa en la perspectiva de definir su negocio en términos de desarrollo del mercado y posición competitiva, en este caso JVL EXPRESS SAC, que se ubica en el primer cuadrante, es decir, rápido desarrollo del mercado y fuerte posición competitiva.

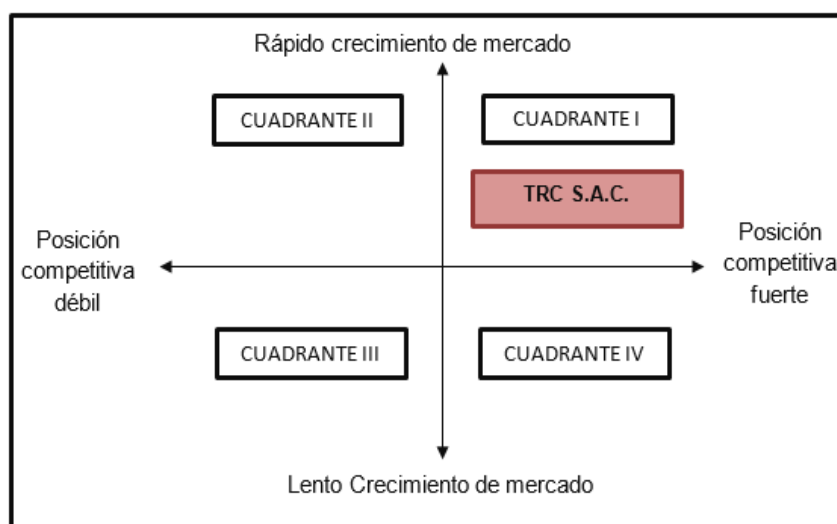


Figura 7: Matriz de la Gran Estrategia de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

### Interpretación:

Dado para JVL EXPRESS SAC se ubica en el cuadrante I, es una ventaja muy oportuna, para que una compañía maneje estrategias adecuadas, las cuales se basan precisamente en enfocarse en el mercado y los clientes potenciales y los servicios que brindan, lo que sugiere que la estrategia recomendada es:



- Estrategias Intensivas

E18: Proponer un plan de marketing a destacar la certificación ISO 14001. (Desarrollo de producto).

- Estrategia de diversificación

E19: Supervisar las instalaciones de la organización para garantizar un entorno de trabajo seguro y mejorar el desempeño de los talentos (Diversificación conglomerada).

### **Matriz de Decisión**

Para el desarrollo de esta matriz se toman en cuenta las estrategias obtenidas en los diversos estudios, por ello se considerarán las estrategias en función de su frecuencia mayor a 2, por pertenecer al foco de cada estudio FODA, PEYEA, IE y GE. En su momento, esta matriz de decisiones proporcionará la definición de las estrategias que se tomarán en consideración, y pasará la matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Tabla 24: Matriz de Decisión de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

Matriz de Decisión						
N°	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Optimizar el servicio de transporte de carga por carretera, acompañado del embarque y desembarque de mercancía a granel.	X				1
E2	Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal.	X		X	X	3
E3	Formar alianzas estratégicas con los clientes para financiar el entrenamiento de los conductores.	X		X	X	3
E4	Desarrollar campañas de “Re inducción” para el personal.	X				1
E5	Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF	X	X	X		3
E6	Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores.	X	X	X		3
E7	Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.	X	X	X	X	4
E8	Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones.	X	X	X		3
E9	Establecer un plan de contingencia frente a los posibles cambios en las normativas del MTC y la demora en la reparación de vías que dañó El Niño Costero.	X				1

E10	Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes.	X	X	X		<b>3</b>
E11	Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones.	X		X	X	<b>3</b>
E12	Establecer un programa de formación basado en contenidos teóricos y prácticos para administrativos, operarios y conductores.	X	X		X	<b>3</b>
E13	Motivar la participación activa y sincronizada de las diversas áreas de la empresa.	X	X	X		<b>3</b>
E14	Aumentar la flota de unidades para atender las diferentes operaciones.		X			1
E15	Mejorar la página web de la empresa para facilitar la comunicación con los clientes.		X			1
E16	Integrar y capacitar a todo el personal de JVL EXPRESS S.A.C. para generar una mayor ventaja competitiva.	X		X		2
E17	Desarrollar la integración vertical para mejorar la gestión integral de la organización.			X		1
E18	Proponer un plan de marketing para resaltar la acreditación ISO 14001.				X	1
E19	Supervisar las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente seguro de trabajo y potenciar el desempeño del talento humano.	X	X		X	<b>3</b>

*Fuente: Tabla 21: Matriz FODA de de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.*

*Tabla 23: Matriz PEYEA de de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.*

*Figura 7: Matriz Interna y Externa de de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.*

*Figura 8: Matriz de la Gran Estrategia de de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019.*

### **Interpretación:**

Del modo que, la respuesta de la matriz de decisión se obtuvo 11 estrategias de retención y 8 estrategias de contingencia, estas 11 estrategias llevaron seleccionadas por tener frecuencias superiores al promedio, las estrategias que son examinadas en el MCPE son las sgts.

- E1: Desarrollar uniones estratégicas con entidades universitarias y organizaciones consultoras para incrementar las tasas de formación de los colaboradores.
- E2: Constituir alianzas estratégicas con clientes para financiar la formación de conductores.
- E3: Se propone establecer puestos piloto para perfeccionar la gestión del talento con base en el MOF.
- E4: En el caso de los conductores, las bonificaciones se establecen para los colaboradores en función del rendimiento y el kilometraje.
- E5: Efectuar planes de liderazgo y coaching para líderes y supervisores en cada campo.
- E6: Fomentar la comunicación y la integración entre áreas y operaciones.
- E7: Permitir que se conozca la ruta establecida para la organización para el progreso de reclutadores y futuros aspirantes.
- E8: Desarrollar planes de mantenimiento para varios equipos, herramientas y unidades de las diferentes operaciones.
- E9: Implementar un plan de conformación rígido en contenidos teóricos y útiles para administrativos, operarios y choferes.
- E10: Inspirar la intervención activa y simultánea en todas las partes de la organización.
- E11: Inspeccionar las instalaciones de la organización para garantizar un entorno laboral seguro y mejorar el desempeño del talento humano.

Estas estrategias trasladadas a la matriz cuantitativa de planificación estratégica se agruparán de acuerdo a su clasificación, de las cuales se obtendrán tres grupos: estrategia de desarrollo de mercado, estrategia de integración horizontal y finalmente estrategia de diversificación aglomerado.

## **Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico**

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene como objetivo que la organización seleccione la estrategia más favorable entre las estrategias obtenidas para los resultados de la matriz de decisión, y considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conocidas en MEFE y MEFI a su vez.

Esta matriz nos admite continuar excluyendo estrategias que no son beneficiosas para la organización y especificar que las estrategias contenidas en la matriz deben cumplir ser superiores a cinco para dicha selección.

La Matriz CPE incluye las subsecuentes pautas:

- Los pesos son datos extraídos del análisis de MEFI y MEFE, que otorgan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente.
  
- Puntaje de atraktividad (AP), según la evaluación de cada persona del comité de estrategia, se determina como estándar desde 1 como mínimo hasta 4 como máximo. Por tanto, para dar un resultado del puntaje de atractivo, el comité emite el ponderado de los puntajes.
  
- El puntaje de atraktividad total (ATP) es el resultado de multiplicar cada peso extraído de la matriz EFE y EFI por el promedio del puntaje de atractivo otorgado por el comité de estrategia.

- Clasificación de las estrategias
- Estrategias de Desarrollo de Mercado.
  - E1: Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y organización consultoras a incrementar la tasa de capacitaciones de formación de los colaboradores.
  - E2: Formar alianzas estratégicas con clientes para mantener ingresos y así promover la formación de los conductores
- Estrategias de integración Horizontal
  - E3: Se propone establecer puestos piloto para mejorar la gestión del talento con base en el MOF.
  - E4: En el caso de los conductores, las bonificaciones se establecen para los colaboradores en función del rendimiento y el kilometraje.
  - E5: Efectuar planes de liderazgo y coaching para líderes y supervisores en cada campo.
  - E6: Fomentar la comunicación y la integración entre áreas y operaciones.
  - E7: Estar al tanto la ruta establecida para la organización para el desarrollo de reclutadores y futuros aspirantes.
  - E8: Incentivar la colaboración eficiente y simultánea en todas las partes de la organización.
- Estrategia de Diversificación Conglomerada.
  - E9: Desarrollar planes de mantenimiento para varios equipos, herramientas y unidades de diferentes procedimientos.
  - E10: Plantear un plan de formación basado en contenidos teóricos y prácticos para administrativos, operarios y conductores.
  - E11: Inspeccionar las instalaciones de la organización para garantizar un entorno laboral seguro y mejorar el desempeño del talento humano.

Tabla 26: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO																							
ESTRATEGIAS	DESARROLLO DE MERCADO						INTEGRACIÓN HORIZONTAL						DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERA										
	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		
FACTORES CLAVES	Peso	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA
<b>Oportunidades</b>																							
O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada.	0.08	4	0.33	3	0.25	2	0.17	4	0.33	4	0.33	3	0.25	2	0.17	3	0.25	3	0.25	2	0.17	3	0.25
O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.	0.07	3	0.22	1	0.07	2	0.15	2	0.15	3	0.22	3	0.22	2	0.15	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22
O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.	0.07	3	0.2	4	0.27	3	0.2	3	0.2	2	0.13	2	0.13	3	0.2	2	0.13	3	0.2	2	0.13	2	0.13
O4: Aparición de nuevos clientes.	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.22	2	0.15	3	0.22	3	0.22	2	0.15	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22
O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.22	3	0.22	3	0.22	4	0.29	2	0.15	3	0.22	2	0.15	3	0.22	2	0.15
O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.	0.06	2	0.11	2	0.11	1	0.06	3	0.17	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17
O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.	0.08	3	0.23	2	0.15	2	0.15	4	0.31	2	0.15	3	0.23	4	0.31	4	0.31	4	0.31	4	0.31	3	0.23
O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal.	0.07	2	0.13	3	0.2	2	0.13	4	0.27	2	0.13	3	0.2	4	0.27	4	0.27	3	0.2	3	0.2	3	0.2
O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información	0.07	2	0.13	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.13	2	0.13	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2

<b>Amenazas</b>																							
A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones.	0.07	2	0.13	1	0.07	2	0.13	1	0.07	2	0.13	1	0.07	1	0.07	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13
A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera.	0.06	2	0.11	2	0.11	3	0.17	2	0.11	3	0.17	2	0.11	1	0.06	2	0.11	2	0.11	3	0.17	3	0.17
A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.	0.07	2	0.13	2	0.13	4	0.27	1	0.07	3	0.2	1	0.07	2	0.13	1	0.07	2	0.13	3	0.2	3	0.2
A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.	0.06	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.11	1	0.06	2	0.11	3	0.17
A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia.	0.06	2	0.13	2	0.13	3	0.19	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13	2	0.13
A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.	0.05	2	0.11	2	0.11	3	0.16	2	0.11	1	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.05	3	0.16
<b>Fortalezas</b>																							
F1: Cambio interno del personal y un mínimo desarrollo.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
F3: Imagen y distribución de las bases de JVL EXPRESS S.A.C, a nivel nacional.	0.08	4	0.31	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	4	0.31	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15
F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos.	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.11	3	0.17	3	0.17	1	0.06	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.06	2	0.11



F6: Buena distribución de la planta.	0.07	3	0.2	2	0.13	3	0.2	4	0.27	2	0.13	3	0.2	2	0.13	3	0.2	2	0.13	2	0.13	2	0.13
F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo.	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.17	2	0.11	2	0.11	2	0.11
F8: Buena relación con accionistas e inversionistas.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06

<b>Debilidades</b>																							
D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal.	0.04	3	0.13	2	0.09	3	0.13	4	0.17	3	0.13	4	0.17	3	0.13	4	0.17	3	0.13	3	0.13	3	0.13
D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D4: Variación en las funciones de cada colaborador.	0.04	3	0.13	3	0.13	2	0.09	4	0.17	3	0.13	4	0.17	3	0.13	3	0.13	2	0.09	3	0.13	3	0.13
D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios.	0.06	3	0.17	2	0.11	3	0.17	4	0.23	3	0.17	4	0.23	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17
D7: Desmotivación y ausentismo del personal.	0.06	3	0.17	2	0.11	3	0.17	4	0.23	4	0.23	4	0.23	3	0.17	3	0.17	2	0.11	3	0.17	3	0.17
D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.	0.04	3	0.13	2	0.09	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	2	0.09	3	0.13
D9: Irregular abastecimiento de datos	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11
D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.	0.03	2	0.07	2	0.07	1	0.03	3	0.1	1	0.03	2	0.07	2	0.07	3	0.1	2	0.07	2	0.07	4	0.13
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>5.79</b>		<b>4.81</b>		<b>5.09</b>		<b>5.82</b>		<b>5.14</b>		<b>5.53</b>		<b>5.05</b>		<b>5.55</b>		<b>5.06</b>		<b>4.9</b>		<b>5.19</b>

Fuente: Tabla 25: Valoración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

### **Interpretación:**

Luego de obtener los valores en la matriz CPE, de las 11 estrategias obtenidas en todo el análisis, 2 estrategias pasaron al fondo como estrategias de contingencia, por lo que se aceptaron 9 estrategias y pasaron a la matriz de Rumelt.

#### ➤ **Estrategias Retenidas**

- E1: Formar alianzas estratégicas con universidades y organizaciones consultoras para incrementar las tasas de formación de los colaboradores.
- E3: Se propone establecer puestos piloto para mejorar la gestión del talento con base en el MOF.
- E4: En el caso de los conductores, las bonificaciones se establecen para los colaboradores en función del rendimiento y el kilometraje.
- E5: Implementar planes de liderazgo y coaching para líderes y supervisores en cada campo.
- E6: Fomentar la comunicación y la integración entre áreas y operaciones.
- E7: Permitir el conocimiento de la ruta establecida por la organización para el crecimiento de reclutadores y próximos aspirantes.
- E 8: Incentivar la intervención activa y simultánea en todas las partes de la organización.
- E9: Desarrollar planes de cuidado para varios equipos, herramientas y unidades de diferentes operaciones.
- E11: Inspeccionar las ubicaciones de la organización para permitir que se garantice un entorno laboral seguro y mejorar el rendimiento del talento humano.

➤ **Estrategias que no fueron retenidas**

- E2: Establecer alianzas estratégicas con los consumidores para costear la formación de conductores.
- E10: Instituir un plan de creación basado en temas teóricos y prácticos para administrativos, operarios y conductores.

**Matriz Rumelt**

La matriz determina las estrategias para que cumplan con puntuales principios, a saber, consistencia, consonancia, ventajas y viabilidad.

- **Consistencia:** muestra que la estrategia propuesta no tiene metas o políticas inconsistentes.
- **Consonancia:** Se centra en el análisis externo y sus cambios.
- **Ventaja:** Se refiere al área de desarrollo.
- **Viabilidad:** Evite problemas que son demasiado costosos o que no tienen respuesta.

Tabla 27: Matriz Rumelt de las Estrategias Retenidas para JVL EXPRESS S.A.C.,  
Trujillo 2019

MATRIZ RUMELT						
N°	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	¿SE ACEPTA?
E1	Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Motivar la participación activa y sincronizada de las diversas áreas de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Supervisar las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente seguro de trabajo y potenciar el desempeño del talento humano.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Tabla 26: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

### Interpretación:

Después de examinar la matriz de Rumelt, determinó que 8 estrategias han sido aprobadas y pueden ser implementadas y están relacionadas con las metas que esperan alcanzar.

## Estrategias Retenidas y de Contingencia

<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal.
E2	Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF.
E3	Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores.
E4	Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.
E5	Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones.
E6	Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes.
E7	Motivar la participación activa y sincronizada de las diversas áreas de la empresa.
E8	Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones.
E9	Supervisar las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente seguro de trabajo y potenciar el desempeño del talento humano.
<b>Estrategias de Contingencia</b>	
E10	Optimizar el servicio de transporte de carga por carretera, acompañado del embarque y desembarque de mercancía a granel.
E11	Desarrollar campañas de “Re inducción” para el personal.
E12	Establecer un plan de contingencia frente a los posibles cambios en las normativas del MTC y la demora en la reparación de vías que dañó El Niño Costero.
E13	Aumentar la flota de unidades para atender las diferentes operaciones.
E14	Mejorar la página web de la empresa para facilitar la comunicación con los clientes.
E15	Integrar y capacitar a todo el personal de JVL EXPRESS S.A.C., para generar una mayor ventaja competitiva.
E16	Desarrollar la integración vertical para mejorar la gestión integral de la organización.
E17	Proponer un plan de marketing para resaltar la acreditación ISO 14001.
E18	Formar alianzas estratégicas con los clientes para financiar el entrenamiento de los conductores.
E19	Establecer un programa de formación basado en contenidos teóricos y prácticos para administrativos, operarios y conductores.

## Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

TABLA 28: Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS			
	Lograr que hasta el 2018 el 70% del personal tenga las competencias para ejercer sus funciones y seguir una línea de carrera acorde al mérito.	Fortalecer el compromiso del personal con la empresa en un 70% hasta el año 2018 de una manera integral.	Mejorar la gestión funcional del talento humano del 70% de los jefes y supervisores para el año 2018 desarrollando un liderazgo efectivo.	Mejorar la integración entre áreas en un 70% para fines del año 2018 y agilizar el intercambio de información entre ellas. Elaborar bandas salariales según competencias y brindar un ambiente seguro para mejorar las condiciones laborales de la empresa en un 70 % hasta el año 2018
E1 Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal.		X		
E2 Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF.	X			
E3 Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores.				X
E4 Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.			X	
E5 Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones.				X
E6 Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes.	X			
E7 Motivar la participación activa y sincronizada de las diversas áreas de la empresa.		X		
E8 Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones.				X
E9 Supervisar las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente seguro de trabajo y potenciar el desempeño del talento humano.				X

Fuente: Tabla 27: Matriz Rumelt de las Estrategias Retenidas para JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

### **Interpretación:**

JVL EXPRESS S.A.C. tiene ciertas ventajas y desventajas, a la inversa, también hay buenas oportunidades, debería ser una amenaza para el sector del transporte. El proceso estratégico permite la determinación de 19 estrategias, para las cuales se retienen 9 estrategias y se siguen utilizando 10 estrategias como estrategias de contingencia, también se enfatiza que estas estrategias se centran en mejorar el clima organizacional y formular sus planes de acción.

### **Objetivos a Corto Plazo**

- **OLP1:**

Para 2018, el 70% de los empleados tendrán la capacidad de desempeñar sus funciones y elegir una trayectoria profesional en función de su desempeño.

• **OCP 1:**

Concientizar a los colaboradores sobre la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora de habilidades para expandir la escala de la organización.

- **OLP 2:**

Para el 2018, reforzar completamente el compromiso de nuestros colaboradores con la organización en un 70%.

• **OCP 2:**

Proyectar los procesos internos y externos de la organización para permitir que más empleados participen en la empresa.

- **OLP 3:**

Para el 2018, mejorar la gestión funcional del 70% de los jefes y supervisores para formar una autoridad concreta.

- **OCP 3**  
Optimizar las capacidades de liderazgo y toma de decisiones de los ejecutivos de la compañía, los gerentes de áreas y los de operaciones.
  
- **OLP 4:**  
Para finales del 2018, aumentar el grado de integración entre áreas en un 70% y simplificar la interacción de datos mutuamente a la par
  
- **OCP 4**  
Administrar seminarios trimestrales basados en 4 puntos clave para optimizar el diálogo dentro de la organización.
  
- **OLP 5:**  
Preparar topes en remuneraciones en función de la capacidad y proporcionar un entorno seguro para optimizar las condiciones laborales de la organización en un 70% para el 2018.
  
- **OCP 5**  
Formular políticas para bonificación basadas en logros y metas.  
Desarrollar un cronograma de inspecciones por área para asegurar el ambiente de trabajo.

### **Balance Score Card (BSC)**

De este modo, solo se considerarán los bloques correspondientes a aprendizaje y crecimiento, los cuales contendrán 5 objetivos para facilitar su control, así como el progreso calculado para alcanzar cada objetivo a largo plazo.



Tabla 29: Balance Score Card de los objetivos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

TABLERO DE CONTROL BSC											
PERSPECTIVA	DIMENSIÓN	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	ACTUAL -2019	META -2020	RESPONS.	FREC. DE MEDIC.	SEMÁFORO		
									VERDE	AMARILLO	ROJO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Autorrealización	Lograr que hasta el 2018 el 70 % del personal tenga las competencias para ejercer sus funciones y seguir una línea de carrera acorde al mérito.	% de personal capacitado	$\frac{\% \text{ de personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$	14%	70%	Recursos Humanos	Trimestral	>70%	50%-70%	<50%
	Involucramiento Laboral	Fortalecer el compromiso del personal con la empresa en un 70% hasta el año 2018 de una manera integral.	% de personal involucrado	$\frac{\% \text{ de personal involucrado}}{\text{Total de personal}}$	15%	70%	Recursos Humanos	Trimestral	>70%	50%-70%	<50%
	Supervisión	Mejorar la gestión funcional del talento humano del 70% de los jefes y supervisores para el año 2018 desarrollando un liderazgo efectivo.	% de jefes y supervisores capacitados	$\frac{\% \text{ de jefes y supervisores capacitados}}{\text{Total de jefes y supervisores}}$	13%	70%	Recursos Humanos	Trimestral	>70%	50%-70%	<50%
	Comunicación	Mejorar la integración entre áreas en un 70% para fines del año 2018 y agilizar el intercambio de información entre ellas.	% de personal integrado	$\frac{\% \text{ de personal integrado}}{\text{Total de personal}}$	18%	70%	Recursos Humanos / Sistemas	Trimestral	>70%	50%-70%	<50%
	Condiciones Laborales	Elaborar bandas salariales según competencias y brindar un ambiente seguro para mejorar las condiciones laborales de la empresa en un 70 % hasta el año 2018.	% de personal conforme	$\frac{\% \text{ de personal conforme}}{\text{Total de personal}}$	9%	70%	Gerencia/ SSOMA/ Mantenimiento	Trimestral	>70%	50%-70%	<50%

## **Plan de Acción**

En la formulación del plan de acción se consideran objetivos a corto plazo, estrategias retenidas y campo de acción inmediata. Si se contrata a una persona externa para capacitar a los empleados, se lo catalogará como capacitador externo, y si es el analista seleccionado, será clasificado como capacitador interno. El desarrollo del campo de recursos o el asistente de SSOMA, si el problema a resolver está relacionado con el supervisor de campo o mantenimiento y su equipo verificando el estado de la instalación y unidad en las actividades de prevención de fallas, un campo de fechas de aplicación y responsabilidad se seleccionará en el área general.

En el caso de las bonificaciones, se considerarán reuniones con los departamentos gerencial y financiero para determinar metas y definir las bonificaciones correspondientes a cada logro y sus respectivas áreas operativas, y determinar las bonificaciones para conductores, operarios y administrativos.

El plan de acción propuesto tiene como objetivo resolver deficiencias de JVL EXPRESS SAC para mejorar el reconocimiento de los colaboradores de la dimensión del clima organizacional, y buscar la mejor autorrealización, su participación en el trabajo de la organización, el nivel de supervisión y el nivel de comunicación con sus superiores. La organización cuenta con gestión de la información y optimiza las situaciones laborales de los colaboradores, así eleva el salario para cada miembro de JVL EXPRESS SAC proponiendo mejores inspecciones y bonificaciones del entorno laboral.



Tabla 30: Plan de Acción N° 01 de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

EMPRESA: JVL EXPRESS S.A.C.				Fecha:												
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO N°1:</b> Concientizar al personal sobre la adquisición de nuevos conocimientos y mejora de competencias para escalar en la empresa.																
<b>ESTRATEGIA 2:</b> Proponer la creación de puestos pilotos para mejorar la gestión del talento humano basados en el MOF.																
<b>ESTRATEGIA 6:</b> Dar a conocer las líneas de carrera establecidas por la empresa, para el desarrollo del personal contratado y futuros postulantes.																
N°	ACCIONES INMEDIATAS	PERSONA A CARGO	RESPONSABLE	MESES												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Reunión con Gerencia General y la asistente de Organización y métodos para definir los puestos pilotos.	Interno	Recursos Humanos	■												
2	Determinar los requerimientos para postular a los puestos que cuentan con línea de carrera.	Interno	Recursos Humanos		■											
3	Reunión con los jefes de áreas y operaciones para determinar que puestos necesitan cubrir y analizar el perfil del empleado.	Interno	Recursos Humanos			■										
4	Establecer periodos de prueba para los puestos pilotos y su alcance.	Interno	Recursos Humanos				■									
5	Actualizar el Manual de Organización y Funciones, para garantizar la viabilidad del puesto piloto y la línea de carrera.	Interno	Organización y Métodos					■								
6	Fomentar en el personal las competencias que serán evaluadas para asumir el puesto con línea de carrera.	Interno	Recursos Humanos						■							
7	Adecuar propuestas de mejoras para los conductores u oportunidades para sus familiares.	Interno	Recursos Humanos							■						
8	Capacitar al personal operario para que se desarrollen y se les pueda ofrecer cambios de puesto o cubrir cargos en las sucursales.	Interno	Recursos Humanos								■					
9	Diseñar formatos de evaluación por desempeño para evaluar al personal y así gestionar sus capacitaciones.	Interno	Recursos Humanos									■				
10	Mantener un control por parte del jefe inmediato para medir los avances en su área.	Interno	Jefe de Área										■			
11	Concientizar al personal sobre la mejora continua.	Interno	Recursos Humanos											■		
12	Autorización para validar al puesto piloto como un puesto estable en la empresa.	Interno	Gerencia General													■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Plan de Acción N° 02. De JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

EMPRESA: JVL EXPRESS S.A.C.					Fecha:												
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°2: Planificación de actividades internas y externas a la empresa para involucrar más al personal con la empresa.																	
ESTRATEGIA12: Formar alianzas estratégicas con universidades y consultorías para aumentar el índice de capacitaciones para el personal.																	
ESTRATEGIA 7: Motivar la participación activa y sincronizada de las diversas áreas de la empresa.																	
N°	ACCIONES INMEDIATAS	PERSONA A CARGO	RESPONSABLE	MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Reunión con la asistente social para la programación de actividades anuales.	Interno	Recursos Humanos	■													
2	Reunión con el área de SSOMA para coordinar las capacitaciones internas brindadas por cada área de la empresa referente al SGA.	Interno	Recursos Humanos/ SSOMA		■												
3	Reunión con consultorías y universidades para acordar los beneficios y el cronograma de capacitaciones con sus respectivos temas.	Externo	Recursos Humanos			■											
4	Campaña de re inducción a la empresa, dando a conocer la Visión, Misión y Valores.	Interno	Recursos Humanos				■										
5	Dar a conocer los logros de la empresa, para que el personal se sienta partícipe en el cumplimiento de los objetivos.	Interno	Jefe de operaciones					■									
6	Fomentar la autonomía en el desarrollo de las funciones del puesto.	Interno	Jefe de área						■								
7	Formar grupos de retroalimentación de conocimientos.	Interno	Supervisor de área							■							
8	Aplicar una encuesta para determinar la satisfacción laboral y potenciar puntos bajos.	Interno	Recursos Humanos								■						
9	Mantener una medición del ausentismo laboral para establecer un control.	Interno	Recursos Humanos									■					
10	Mantener una medición de la rotación de personal para establecer un control.	Interno	Recursos Humanos										■				
11	Analizar y Jerarquizar los principales motivadores del compromiso.	Interno	Recursos Humanos											■			
12	Analizar los resultados obtenidos durante el año y fijar la meta del próximo año.	Interno	Recursos Humanos													■	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Plan de Acción N° 03. De JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

EMPRESA: JVL EXPRESS S.A.C.		Fecha:													
Objetivo a corto plazo N° 3: Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.															
ESTRATEGIA 4: Implementar programas de liderazgo y coaching para jefes y supervisores de cada una de las áreas.															
N°	ACCIONES INMEDIATAS	PERSONA A CARGO	RESPONSABLE	MESES											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reunión con gerencia y el comité estratégico para determinar los temas a tratar en la capacitación de supervisores y jefes.	Interno	Recursos Humanos	■											
2	Medición de la gestión actual de cada supervisor y jefe que será capacitado.	Interno	Recursos Humanos		■										
3	Conformar grupos de interés para determinar qué puntos son de cuidado para cada jefe.	Externo	Recursos Humanos			■									
4	Dar a conocer las implicaciones de las estrategias para mejorar la gestión del talento humano.	Interno	Recursos Humanos				■								
5	Identificar las deficiencias de cada área y la congruencia entre lo efectuado y lo planificado.	Interno	Jefe de operaciones					■							
6	Orientar a cada supervisor y jefe sobre el manejo de los objetivos de cada una de sus áreas	Interno	Recursos Humanos						■						
7	Establecer talleres de comunicación efectiva.	Interno	Recursos Humanos							■					
8	Establecer un taller de control y disciplina de equipo.	Interno	Recursos Humanos								■				
9	Motivar a la capacitación continua de los supervisores y jefes.	Interno	Recursos Humanos									■			
10	Coordinar con los supervisores y jefes capacitaciones en motivación, direccionamiento y manejo de personal.	Interno	Recursos Humanos										■		
11	Analizar los resultados y cambios en el manejo de cada equipo de trabajo.	Interno	Recursos Humanos											■	
12	Elaborar un formato de interés para las capacitaciones del próximo año.	Interno	Recursos Humanos											■	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Plan de Acción N° 04. De JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

EMPRESA: JVL EXPRESS S.A.C.		Fecha:													
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°4: Gestionar talleres trimestrales basados en cuatro puntos críticos para mejorar la comunicación en la empresa.															
ESTRATEGIA 5: Promover la comunicación e integración entre áreas y operaciones.															
N°	ACCIONES INMEDIATAS	PERSONA A CARGO	RESPONSABLE	MESES											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Actualizar los sistemas de información.	Interno	Sistemas	■											
2	Desarrollar talleres para el personal sobre construcción de equipos.	Interno	Recursos Humanos			■									
3	Difundir la comunicación directa sea cual sea el estatus.	Externo	Recursos Humanos					■							
4	Capacitar al personal sobre la diversidad entre trabajadores.	Interno	Recursos Humanos							■					
5	Establecer políticas entre áreas operativas de solución de conflictos.	Interno	Jefe de operaciones									■			
6	Capacitar al área de GPS para mantener comunicado a los conductores.	Interno	Recursos Humanos											■	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Plan de Acción N° 05 de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

EMPRESA: JVL EXPRESS S.A.C.		Fecha:													
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO N°5:</b> Elaborar bandas salariales según competencias y brindar un ambiente seguro para mejorar las condiciones laborales de la empresa en un 70% hasta el año 2019.															
<b>ESTRATEGIA 3:</b> Establecer bonos para el personal, basado en logros y kilometraje en el caso de los conductores.															
<b>ESTRATEGIA 8:</b> Establecer un plan de mantenimiento para los equipos, herramientas y unidades de las diversas operaciones.															
<b>ESTRATEGIA 9:</b> Supervisar las instalaciones de la empresa para garantizar un ambiente seguro de trabajo y potenciar el desempeño del talento humano															
N°	ACCIONES INMEDIATAS	PERSONA A CARGO	RESPONSABLE	MESES											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reunión con Gerencia General para determinar la utilización de los bonos para brindar una mejora salarial, medida en base a metas.	Interno	Sistemas												
2	Determinar las fechas de inspección de las áreas operativas.	Interno	Recursos Humanos												
3	Determinar el cronograma de capacitaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Externo	Recursos Humanos												
4	Determinar la inversión que se utilizará para mejorar la infraestructura y la renovación de maquinaria y unidades.	Interno	Recursos Humanos												
5	Actualización del plan de mantenimiento total por año.	Interno	Jefe de operaciones												
6	Realizar el cronograma de inspecciones en planta y unidades para reducir fallas y accidentes.	Interno	Recursos Humanos												

Fuente: Elaboración propia



#### 5.4. Estimación de resultados

De tal modo, prediciendo el impacto de dicha estrategia en el nivel de competencia, se determinará la misma encuesta SPC-CL al mismo número de personas, y se explican anteriormente los cambios que se tomarán para obtener un clima organizacional más adecuado.

Es por ello, se generarán nuevos datos, que considerarán el clima organizacional general, sus dimensiones y la comparación entre el clima organizacional propio de la organización y el clima organizacional esperado.

#### Clima Organizacional

##### Clima organizacional por dimensiones

*Tabla 37: Clima Organizacional por dimensiones, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo  
Estimación*

CATEGORIA	PUNTAJE	Dimensiones									
		Autorrealización		I. Laboral		Supervisión		Comunicación		C. Laborales	
		fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	6	8%	4	5%	2	3%	5	6%	3	4%
Favorable	34 - 41	58	73%	53	66%	58	73%	53	66%	60	75%
Medio	26 - 33	14	18%	23	29%	19	24%	22	28%	15	19%
Desfavorable	18 - 25	2	3%	0	0%	1	1%	0	0%	2	3%
Muy Desfavorable	Oct-17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

*Fuente: Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL en JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo  
Estimación*

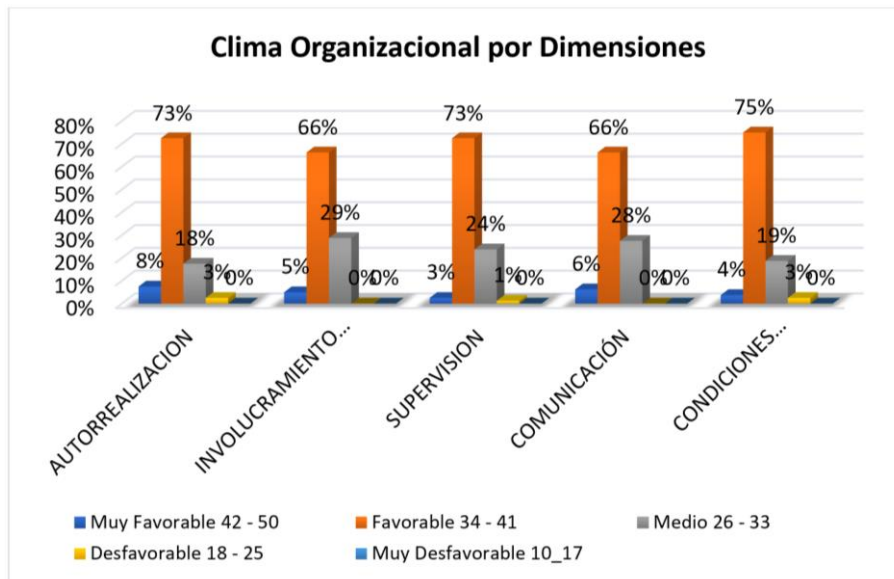


Figura 8: Resumen general del Clima Organizacional JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo estimación

Fuente: Tabla 37: Clima Organizacional por dimensiones JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo estimación.

### Interpretación:

En el clima organizacional localizamos 5 dimensiones, de estas se explican a la brevedad:

- **Autorrealización:** Para este aspecto se puede observar que el 35% de las personas que clasifican este aspecto como desfavorable ha disminuido hasta en un 3%. Asimismo, se puede observar que el 51% de las personas ha calificado la dimensión como medio, la cual se ha reducido al 18%. También se aprecia para el 14% del personal clasifica esta dimensión como una cifra favorable al 73%, y finalmente el 8% del personal piensa que la dimensión es muy favorable para la organización.
- **Participación laboral:** En esta dimensión se puede observar que el 21% de las personas que clasifican esta dimensión como desfavorable ha bajado al 0%. De igual forma, se puede observar que el 64% de las personas que clasifican esta dimensión como desfavorable se ha disminuido al 29%, y el 15% de las personas que han observado esta dimensión como favorable han incrementado al 66%, y finalmente se observó que el 5% de las personas han calificado esta dimensión como

muy favorable.

- Supervisión: Para esta dimensión puede observar para el 14% de las personas califica esta dimensión como desfavorable, con una disminución de hasta el 1%. También es encomiable que el 74% de las personas califique esta dimensión como media, que se ha reducido al 24%, se observó que el 13% de las personas que clasificaron esta dimensión como favorable aumentó al 73% y finalmente el 3% de las personas clasificó esta dimensión como muy favorable.
- Comunicación: En esta dimensión puede observar que el 25% de los colaboradores califica esta dimensión como desfavorable, la cual se ha reducido al 0%. También se puede ver que el 58% de los colaboradores que clasifican esta dimensión como media se ha reducido a 28%, También se observó que el 18% de los colaboradores calificaron esta dimensión como buena frente al 66%, y finalmente el 6% de los colaboradores calificaron este aspecto como muy favorable.
- Condiciones laborales: Para esta dimensión se puede observar que el 30% de los colaboradores clasifica esta dimensión como desfavorable, con una caída de hasta el 3%. También es encomiable que el 61% de los colaboradores califique esta dimensión como media y haya reducido al 19%, también se observa que el 9% de los colaboradores piensa que esta dimensión es favorable, la cual ha aumentado al 75%, y finalmente el 4% de los colaboradores piensa que este aspecto es muy favorable.

## Clima organizacional global

Tabla 38: Resumen general del Clima Organizacional JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo estimación

CLIMA ORGANIZACIONAL			
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%
Muy Favorable	210 - 250	3	4%
Favorable	170 - 209	57	71%
Medio	130 - 169	20	25%
Desfavorable	90 - 129	0	0%
Muy Desfavorable	50 - 89	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL en JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo Estimación

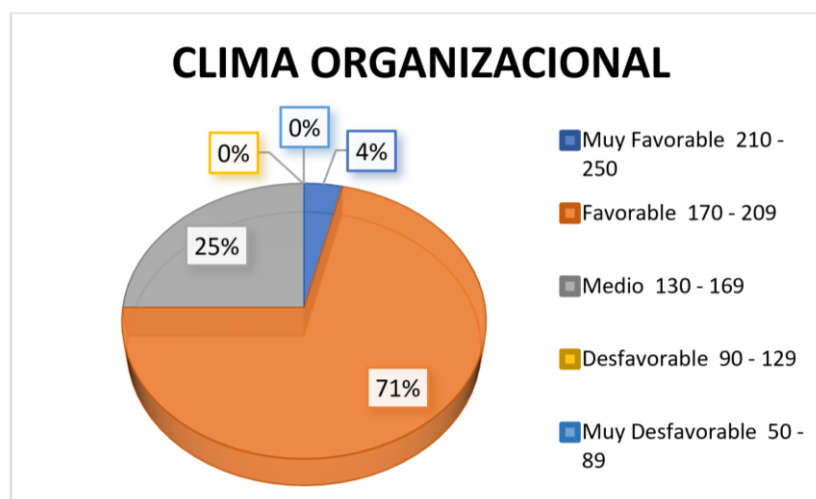


Figura 9: Resumen general del Clima Organizacional JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo estimación.

Fuente: Tabla 38: Resumen general del Clima Organizacional JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo estimación

### Interpretación:

En cuanto al clima organizacional de JVL EXPRESS SAC, se observó que el 18% de los colaboradores que evaluaron el clima organizacional como desfavorable había reducido a 0%, e igualmente observó para el 70% que clasificaron el clima organizacional se redujo a 25%. De igual forma, el 12% de quienes calificaron el clima organizacional como favorable aumentó a 71%, en este análisis se observó que el 4% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como muy favorables.

## Clima Organizacional por área operativa.

Tabla 39: Resumen del Clima Organizacional por áreas operativas, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo Estimación

CATEGORIA	PUNTAJE TOTAL	Áreas Operativas					
		Administrativos		Operarios		Conductores	
		fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	210 - 250	3	16%	0	0%	0	0%
Favorable	170 - 209	16	84%	8	73%	33	66%
Medio	130 - 169	0	0%	3	27%	17	34%
Desfavorable	90 - 129	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Desfavorable	50 - 89	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL en JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo Estimación

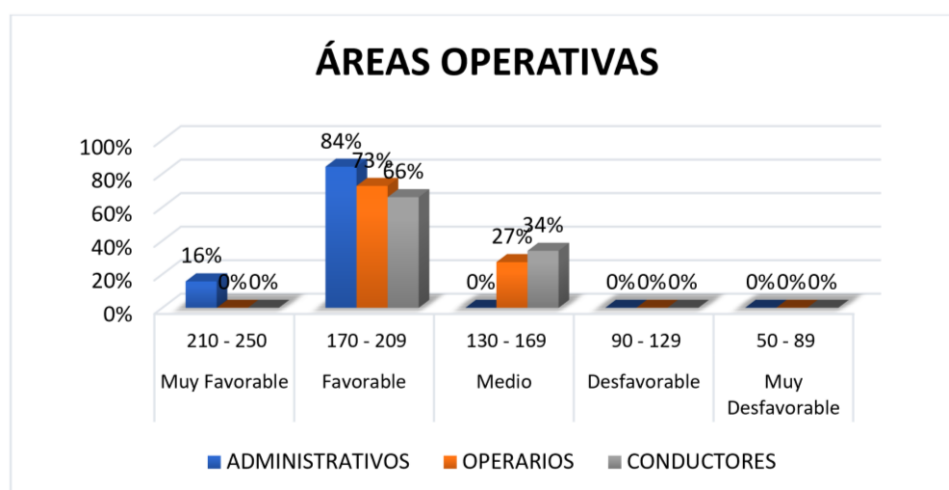


Figura 10: Clima Organizacional por áreas operativas, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo estimación.

Fuente: Tabla 39: Resumen del Clima Organizacional por áreas operativas, JVL EXPRESS S.A.C., Estimación.

## Comparación del Clima Organizacional

Tabla 40: Comparación del antes y después del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo

Clima Organizacional					
	Muy Favorable	Favorable	Medio	Desfavorable	Muy Desfavorable
ANTES	0%	13%	70%	18%	0%
DESPUÉS	4%	71%	25%	0%	0%
<b>VARIACIÓN</b>	4%	59%	-45%	-18%	0%

Fuente: Tabla 7: Resumen general del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL en JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo Estimación

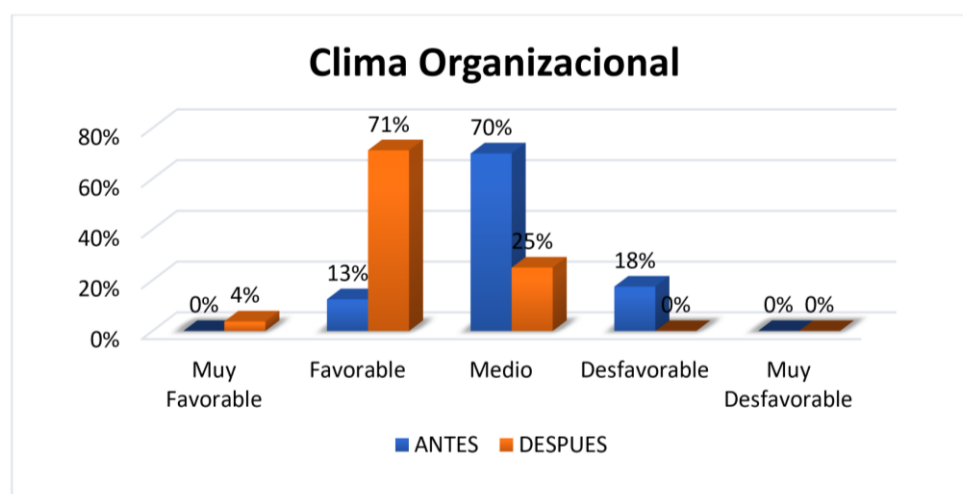


Figura 11: Variación del clima organizacional, JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo

Fuente: Tabla 39: Comparación del antes y después del Clima Organizacional, JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo

### Interpretación

Generalmente, la proporción de colaboradores que piensan que el clima organizacional es muy favorable ha aumentado en un 4%, las que piensan que el clima organizacional de JVL EXPRESS SAC es bueno incrementó en un 59% y las que calificaron el clima organizacional de JVL EXPRESS SAC como medio han disminuido en 45%, el % de trabajadores que evaluaron el clima organizacional como desfavorable se disminuyó en un 18%, y el % de trabajadores que evaluaron el clima organizacional de una forma desfavorable fue del 0%.

## VI. DISCUSIÓN

Al examinar cómo se encuentra la situación actualizada del respectivo clima organizacional de JVL EXPRESS SAC, se halló que el 70 % de sus colaboradores lo calificaron como intermedio, el 18% como desfavorable y el 12% como favorable; los factores con mayor deficiencia y desfavorables: autorrealización (35%), Condiciones laborales (30%) y comunicación (25%). La mayoría de las organizaciones suelen ver esta tendencia, como también se desprende de un estudio realizado por Mario Talledo (2015) sobre una compañía de transporte, que el 41% de los colaboradores calificó su clima organizacional como término medio y el 8% lo calificó como desfavorable. El examen del clima organizacional se realiza utilizando la escala SPC-CL, dicha escala confirma tal efectividad en la variedad de entornos empresariales e institucionales en el Perú; el clima organizacional se divide en cinco dimensiones de herramientas, entre ellas la autorrealización, la participación laboral, la supervisión, la comunicación, y condiciones de trabajo, que permiten establecer qué dimensión se ve más perjudicado y por tanto laborar más en ella o en ellas será determinante. (PALMA, 2004)

La consistencia de la visión, misión y valores actuales se verificó con el soporte del Comité de Estrategia JVL EXPRESS SAC. La visión obtuvo una puntuación de 2.2, que se ubicó en la categoría de acuerdo, y el valor de 2.4 muy de acuerdo en la misión. También está entre las categorías de acuerdo y muy de acuerdo; en el caso de Sebastián Chilon (2016), desarrolló la visión y misión de Transportes M. Catalán SDAC para orientar la dirección estratégica que espera lograr. Para el 2025, en parte la investigación muestra que el Ministerio de Transporte no está muy comprometido con dar a conocer su visión, misión y valores en la empresa, razón por la cual la mayoría de los colaboradores simplemente no conocen la dirección de la organización.

Al efectuar una investigación para decidir la circunstancia presente de la compañía, tomando en cuenta sus factores externos e internos, concluye que el estudio externo o matriz EFE, JVL EXPRESS SAC tiene ciertas ventajas en la disputa, dado que el resultado Matriz EFI es 2.6, lo que JVL EXPRESS SAC se

define como una organización que tiene algunas pequeñas debilidades y no permite en absoluto su desarrollo, así mismo en el estudio de Sebastián Chilon (2016) se observa que el peso de la matriz EFI es de 2,94 en el Análisis de Transporte M. Catalán SAC, que también igual al valor medio de (2,5). En la matriz EFI, tiene un valor de 2,65, que también es superior al valor medio; sin embargo, esta vez moderadamente; esto nos ayuda a determinar que las organizaciones de transporte de Perú no pudieron hacerlo de otra manera. Las matrices EFE y EFI vistas como auditoría externa e interna ayudan a seleccionar los factores precisos para el éxito y posteriormente medir dicho logro, ambas matrices ayudan la determinación de objetivos a largo plazo. (D´ALESSIO, 2008)

Hasta para establecer la estrategia y plan de acción, es obligatorio comenzar en dicha matriz FODA, luego la matriz PEYEA, posterior a ello, las matrices interna y externa, y brindar 19 estrategias, para ser filtradas por la matriz de decisión, la matriz MCPE y el Rumel, se eligió 9 estrategias retenidas y 10 estrategias de contingencia; las 9 estrategias restantes están diseñadas para resolver los percances del clima organizacional por medio de establecer una matriz de metas de largo plazo, y las 9 estrategias restantes están dirigidas al clima organizacional, por estas estrategias van a ser manejadas por el Cuadro de Mando Integral. Dicha estrategia principal incluye la capacitación a obreros, administrativos, conductores y sus respectivos supervisores; Argüello (2011) obtuvo resultados similares, encontró que la capacitación de los colaboradores es la estrategia principal; a través de ella consigue resolver que el plan estratégico sí ayuda para la organización elegir las estrategias más reales, lo cual se refleja en un oficio llamado plan estratégico. (D´ALESSIO, 2008)

La empresa considera implementar las estrategias que han propuesto en este plan estratégico, a mejorar las trayectorias profesionales y desarrollar el desempeño, puede estimar el impacto del plan en el clima organizacional consultando las opiniones de los colaboradores sobre el clima organizacional. Se implementa el plan de reconocimiento para el personal, gerentes y supervisores. La formación ha mejorado el clima organizacional de 59% de autorrealización, 51% de compromiso laboral y 60% de supervisión; Roque (2012) determinó en



su investigación que se debe establecer una estrategia de formación en autoestima para los colaboradores, y se debe estudiar el estímulo para los trabajadores y perfeccionar las interacciones entre el personal para movilizar y mejorar la interconectividad de datos y evaluar capacidades.

## **VII. CONCLUSIONES**

Se estableció dicho ambiente organizacional de JVL EXPRESS S.A.C., la cual es compañía de transporte de carga pesada. La Base Trujillo se encuentra en un nivel medio (70%) y 18% desfavorable por sus fallas en la autorrealización, las condiciones laborales y la comunicación.

Trabajar con el Comité de Estrategia para establecer si la visión, misión y valores de la compañía son adecuados.

Los factores externos e internos de la matriz EFE, EFI, MEFE y MEFI determinan que la capacidad de respuesta de JVL EXPRESS SAC es levemente superior al nivel promedio de sus competidores; sin embargo, internamente, la organización tiene algunas pequeñas debilidades que le impiden ejercer todas sus fortalezas, esencialmente en términos de clima organizacional.

Como resultado de la planificación estratégica, se establecieron ocho planeamientos, cinco de estas contenían los valores del clima organizacional, y realizado un plan de acción sobre ellas, utilizando el tablero de control de mando a inspeccionar la realización de metas de largo plazo y cumplimiento las metas a corto plazo de cada estrategia y su contribución a todos los aspectos de la mejora del clima organizacional, como el desarrollo de planes integrales de capacitación y entrenamiento de los colaboradores para perfeccionar la autorrealización. Al mismo tiempo, instituir actividades mensuales para elogiar al personal destacado por sus logros, mejorar el nivel de participación laboral y formular un plan integral de capacitación de líderes y supervisores para optimizar el nivel de supervisión. Los involucrados de la cadena productiva de la organización mejoran el grado de conexión, finalmente, se incrementará la formación en seguridad y salud ocupacional para todos los colaboradores de la compañía, añadiendo estímulos para optimizar el grado de disposiciones de trabajo.

Esperando que el clima organizacional mejore, el 4% de los trabajadores cree que el ambiente organizacional es muy favorable, el 71% cree que el clima organizacional es favorable aumentando así el 59%, y el 25% de los colaboradores cree que el clima organizacional es medio, una reducción del 45%, destacando los colaboradores el 0% lo evalúa como desfavorable y muy desfavorables para el clima organizacional, cediendo un saldo optimista en el clima organizacional de JVL EXPRESS SAC.

## **VIII. RECOMENDACIONES:**

- Se sugiere utilizar la planificación estratégica para tomar cualquier decisión que desee perfeccionar en la organización, ya que admite comprender la situación y determinar si está apta para enfrentar los distintos eventos que enfrenta. Se puede presentar y optimiza a su vez la gestión de recursos, y admite estimar el efecto de cada estrategia después de su aplicación.
- Se recomienda estudiar el clima organizacional o de trabajo de la organización, ya que si los colaboradores tienen un sentido de entusiasmo e identidad con la organización aumentará la productividad, disminuirá el ausentismo y la rotación de colaboradores, para que la organización pueda prepararse para cualquier evento y saber que apoyara con el respaldo de todo el equipo.
- Se recomienda que JVL EXPRESS SAC considere la investigación para optimizar el clima organizacional capturado por sus colaboradores, y utilice la planificación estratégica como punto de partida para cada decisión, con el objetivo de buscar sus metas de corto y largo plazo pronosticar y luego monitorear si está cumple.
- Se asesora que los próximos indagadores realicen investigaciones basadas en el performance para los colaboradores en un buen clima organizacional y su impacto en la rentabilidad de la organización.

## REFERENCIAS

**ARRIETA, Delia.** *La gestión estratégica organizacional, desde la calidad y productividad para la competitividad.* Durango, Dgo, México: 2016 ISBN: 9786075031798

**D´ALESSIO, Fernando.** *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia).* Ciudad de Mexico : Pearson Education de Mexico. 2008 ISBN 10: 97026161290X.

**RICHARD, Daft.** *Teoria y Diseño Organizacional.* Santa Fe: South-Western. 2010 ISBN 13: 9786075197647

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Gestion del Talento Humano.* Colombia: Editorial: MCGRAW-HILL. 2002 ISBN: 9789584102881

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Administracion de Recursos Humanos.* Madrid. Editorial: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO: ISBN: 9789701061046

**FRED, David.** *Administracion Estrategica.* Juarez : Camara Nacional de la Industria. Ciudad de México : Pearson Educacion, 2003. ISBN: 9702604273.

**KAPLAN, Robert y NORTON, David.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* New York : Harvard Business School Press. 1996 ISBN: 0875846513.

**THOMPSON, Arthur y Otros.** *Administracion Estrategica. s.l. : MCGraw-Hill, 2001. ISBN: 9789701029060.*

**SERNA , Humberto.** *Gerencia Estrategica. Bogota : 3R Editores, 2008. ISBN 9789583021831.*

**ARGUELLO, Mayra.** *Diseño del plan estrategico para la empresa de transporte de carga "EXPRESSTAGEX S.A" (Titulo de Ing. en gerencia y liderazgo).* Quito, Facultad de Ciencias Administrativas y Economicas, Universidad Politecnica Salesiana Sede Quito, 2011.

**ROQUE, Meliza.** *Plan estrategico para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la empresa gama express EIRL – Lima 2012. (Titulo de Lic. En administracion).*

Lima , Carrera de Administracion de Empresas, Universidad Autónoma del Perú, 2016.

**TALLEDO, Mario.** Clima laboral y su relacion con la motivacion laboral de una empresa de transportes. (Titulo de Lic. en psicologia). Trujillo, Facultad de medicina humana, Universidad Privada Antenor Orrego, 2015.

**CHILON, Sebastian y Otros.** Planeamiento Estratégico de la Empresa Transportes M. Catalan S.A.C. (Mg. En administracion estrategica de empresas). Santiago de Surco, Escuela de posgrado, Pontificia Universidad Católica Del Perú, 2016.

**PALMA, Sonia. 2004.** Escala Clima Laboral CL - SPC. Lima : s.n., 2004.

**GESTION. 2017.** Bruno Giuffra será el nuevo ministro de Transportes y Pedro Olaechea irá a Produce. Bruno Giuffra será el nuevo ministro de Transportes y Pedro Olaechea irá a Produce. [En línea] GESTION, 25 de MAYO de 2017. [Citado el: 07 de JUNIO de 2017.] <http://gestion.pe/politica/bruno-giuffra-seria-nuevo-ministro-transporte-y-pedro-olaechea-produce-2190736>.

**INDECOPI. LEY N° 27181 - Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. LEY N° 27181 - Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.** [En línea] INDECOPI. [Citado el: 4 de Mayo de 2017.] [https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/LEY\\_N\\_27181\\_Ley\\_General\\_Transporte\\_Terrestre.pdf](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/LEY_N_27181_Ley_General_Transporte_Terrestre.pdf).

**SUTRAN. Reglamento Transporte de Carga. Reglamento Transporte de Carga.** [En línea] SUTRAN, 2017. [Citado el: 27 de mayo de 2017.] <http://www.sutran.gob.pe/reglamento-transporte-de-carga/>.

**EL COMERCIO.** Balanza comercial alcanzó superávit de US\$246 millones en mayo, según el BCR. Balanza comercial alcanzó superávit de US\$246 millones en mayo, según el BCR. [En línea] EL COMERCIO, 7 de Julio de 2017. [Citado el: 9 de Julio de 2017.] <http://elcomercio.pe/economia/balanza-comercial-alcanzo-superavit-us-246-millones-mayo-bcr-440626>.

# ANEXOS

## ANEXO DE TABLAS

Tabla 4: Resultado de la Escala CL-SPC en JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

D	Autorrealización										Involucramiento Laboral										Supervisión										Comunicación										Condiciones Laborales															
	It	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	T	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	T	3	8	13	18	23	28	33	38	42	48	T	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	T	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	T
CONDUCTORES	1	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	27	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	24	4	3	3	3	3	3	4	3	1	4	31	4	2	4	2	2	4	2	3	3	3	29	4	4	2	3	3	4	1	3	4	1	29
	2	2	4	1	2	3	2	3	3	2	2	24	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	31	3	1	4	2	4	3	2	4	3	3	29	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	27	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	26
	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	30	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	30	4	2	3	4	1	3	3	4	2	3	29	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	34	5	3	1	2	3	2	2	4	3	1	26
	4	2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	27	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	25	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	27	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	23	3	3	2	2	4	4	1	2	3	2	26
	5	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32	3	1	4	3	4	3	3	4	4	3	32	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	31	4	4	2	3	2	3	1	3	4	1	27
	6	1	3	1	3	1	4	3	3	3	2	24	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	32	2	4	3	4	3	3	2	3	2	29	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	1	3	3	4	2	2	2	1	24	
	7	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	27	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	32	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	28	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	31	3	4	2	3	4	3	2	2	2	27	
	8	3	4	3	2	2	4	4	4	2	2	30	2	2	3	2	2	4	2	4	3	3	27	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	35	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	32	3	3	3	3	4	2	1	3	5	1	28
	9	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25	3	3	2	4	3	4	2	3	2	2	28	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	25	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	30	3	2	1	3	3	3	1	3	2	2	23
	10	3	4	3	2	1	4	4	3	2	2	28	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	29	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	30	4	2	4	3	4	3	2	3	2	2	29	4	4	2	2	2	4	2	4	2	3	29
	11	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2	26	2	1	3	4	2	2	3	4	2	3	26	2	2	4	4	2	4	4	1	2	2	27	3	2	3	2	3	3	3	1	3	1	24	3	3	1	2	3	2	3	3	4	2	26
	12	2	4	1	3	2	3	4	3	1	1	24	2	2	2	3	2	3	4	5	1	2	26	3	2	1	3	4	3	4	2	1	3	26	2	4	2	3	4	4	2	1	3	2	27	3	2	2	1	4	2	2	2	3	1	22
	13	3	1	2	2	3	4	4	2	2	2	25	3	2	3	4	2	2	3	4	2	3	28	3	3	1	4	2	4	4	3	2	2	28	3	2	3	2	3	4	2	1	3	1	24	2	3	3	2	3	4	2	1	4	2	26
	14	1	3	1	3	2	2	3	2	1	2	20	2	1	4	3	1	3	3	5	2	3	27	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	29	4	3	3	3	3	4	2	2	2	1	27	4	4	2	3	2	1	2	3	2	2	25
	15	3	3	4	2	3	4	4	3	1	1	28	3	3	3	4	4	4	2	4	1	3	31	2	1	1	3	2	2	4	1	1	3	20	1	3	3	1	3	3	4	2	3	1	24	2	3	1	2	4	4	1	2	3	1	23
	16	1	3	2	3	1	1	3	2	2	2	20	2	2	2	3	2	3	3	4	1	2	24	2	3	1	2	2	4	3	4	1	2	24	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	24	4	4	3	2	2	3	2	2	5	1	28
	17	1	4	3	2	1	4	4	3	3	1	26	3	1	3	4	2	2	2	3	1	1	22	1	3	4	3	2	4	4	3	1	2	27	3	4	3	3	4	4	1	2	3	1	28	2	2	3	1	3	2	3	3	1	2	22
	18	2	4	4	1	3	3	4	2	2	2	27	2	2	4	3	1	2	3	4	2	1	24	2	4	2	4	2	3	3	3	2	2	27	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	26	2	1	2	2	4	2	2	4	3	3	25
	19	1	3	1	2	2	2	4	2	1	2	20	1	2	3	2	4	3	4	4	2	1	26	1	3	2	3	2	3	3	4	2	3	26	2	2	3	1	4	3	2	1	2	1	21	2	4	1	3	3	3	2	3	4	2	27
	20	2	3	2	3	3	4	3	2	2	1	25	2	2	2	4	1	4	3	4	3	1	26	2	3	4	2	4	4	3	1	3	3	29	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	24	2	2	2	2	2	4	2	2	4	1	23
	21	2	3	2	2	2	4	2	3	2	1	23	3	2	4	2	2	3	3	3	2	1	25	3	3	1	3	4	3	4	5	2	2	30	4	4	3	2	2	3	1	2	2	1	24	3	4	3	3	4	2	1	2	3	2	27
	22	3	4	4	1	3	3	4	3	3	2	30	1	2	2	3	2	2	4	3	2	2	23	3	2	1	4	2	2	4	2	2	3	25	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	24	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	23

23	3	3	2	1	2	4	3	2	3	3	26	2	2	3	2	2	3	3	4	1	3	25	2	3	1	3	2	3	4	3	1	3	25	2	3	2	2	4	3	4	4	3	2	29	4	2	2	4	4	3	1	4	4	2	30
24	4	4	3	3	3	1	3	2	2	3	28	2	3	3	4	4	2	3	5	1	2	29	1	4	2	2	3	3	3	4	1	2	25	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	28	2	4	3	2	4	4	2	4	2	2	29
25	2	4	2	1	2	4	4	3	2	2	26	1	2	2	2	2	3	3	4	1	1	21	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	32	2	3	3	2	2	4	2	1	2	2	23	3	4	2	3	3	2	3	3	1	27	
26	1	3	2	2	3	4	4	3	2	1	25	3	3	3	2	1	2	4	3	2	2	25	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	30	3	3	3	2	2	5	3	2	2	2	27	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	28
27	4	3	2	3	3	2	3	3	1	2	26	3	3	4	2	4	4	3	4	2	3	32	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	31	2	2	3	1	4	4	2	3	3	1	25	4	2	2	3	4	1	1	3	3	2	25
28	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	24	4	3	3	2	2	2	2	5	2	3	28	1	2	2	2	4	4	4	3	2	3	27	2	4	2	3	2	3	4	2	3	3	28	3	4	3	2	4	4	2	3	2	3	30
29	3	3	4	1	3	4	4	3	3	2	30	1	3	4	1	4	3	3	4	1	4	28	1	4	4	3	2	3	4	2	1	3	27	4	2	3	3	2	3	1	1	3	2	24	4	2	3	1	3	2	2	2	4	2	25
30	4	1	2	3	2	3	3	2	2	1	23	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	26	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	24	2	2	2	1	3	4	1	4	3	1	23	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	27
31	1	3	4	3	3	3	4	3	3	1	28	3	3	4	2	1	3	4	4	1	3	28	2	3	4	3	2	4	4	4	1	3	30	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	27	3	1	2	3	4	4	2	2	2	1	24
32	3	4	2	3	3	3	4	4	2	1	29	2	3	4	2	4	4	2	5	2	2	30	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	32	4	3	2	2	3	4	1	1	3	2	25	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	25
33	4	3	2	1	2	4	4	3	1	1	25	1	3	3	2	4	3	3	4	1	1	25	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	24	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	24	2	4	3	3	3	3	1	2	4	2	27
34	2	4	4	2	3	2	3	3	2	2	27	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	31	2	2	4	2	3	4	3	3	2	3	28	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	31	4	4	2	3	4	4	1	3	3	1	29
35	2	4	2	3	3	1	4	2	2	2	25	4	2	3	3	2	3	4	4	2	3	30	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	31	4	2	3	3	3	3	2	2	4	2	28	3	2	1	2	3	2	1	3	5	2	24
36	4	2	2	2	2	4	2	3	3	2	26	3	2	4	2	2	4	2	3	2	4	28	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	30	2	2	2	2	4	4	2	1	4	1	24	3	3	3	3	4	1	1	3	4	2	27
37	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	31	2	2	3	3	2	4	3	4	1	3	27	3	3	2	4	2	3	4	2	1	3	27	4	2	3	1	3	3	3	1	4	2	26	2	2	2	2	4	4	2	4	3	1	26
38	1	4	1	1	2	1	4	3	1	2	20	1	2	2	4	3	3	4	4	1	2	26	3	3	1	3	3	4	3	3	1	2	26	2	2	4	3	3	4	4	2	3	2	29	3	4	3	1	3	3	2	3	3	2	27
39	4	3	4	3	2	4	3	3	2	1	29	4	3	4	3	4	3	3	5	1	3	33	2	3	4	2	2	3	4	4	1	3	28	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28	4	4	1	2	4	4	2	3	2	2	28
40	1	4	1	2	1	4	2	2	2	2	21	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	33	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	29	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	24	4	3	2	3	4	2	3	2	3	1	27
41	4	3	4	1	2	1	4	3	3	1	26	1	3	3	2	2	2	4	3	2	1	23	2	3	2	3	2	4	3	2	2	3	26	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	27	3	2	3	3	4	4	2	3	4	1	29
42	3	4	2	2	1	4	3	3	2	2	26	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	26	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	31	2	2	3	2	2	4	2	1	2	1	21	4	3	2	2	3	3	1	3	3	2	26
43	1	2	4	3	3	2	3	3	2	1	24	3	2	3	2	2	4	3	4	2	3	28	2	3	4	4	4	3	3	4	2	3	32	2	3	3	3	3	4	3	1	3	4	29	4	2	2	3	4	4	1	2	4	3	29
44	3	3	2	2	4	2	4	3	1	2	26	3	2	3	4	4	2	2	5	1	2	28	3	3	2	3	3	4	3	3	1	3	28	4	2	2	2	4	5	4	2	3	1	29	4	4	1	1	4	2	1	3	3	2	25
45	2	3	2	3	3	3	4	2	2	1	25	2	2	4	1	1	3	4	4	2	2	25	2	4	2	2	4	4	3	2	2	3	28	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	28	3	4	2	2	3	4	1	2	3	1	25
46	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	24	4	2	2	4	1	4	2	3	2	2	26	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	28	3	2	2	2	3	4	2	2	2	4	26	2	2	3	3	3	3	1	3	4	2	26
47	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	26	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	21	1	2	1	4	2	3	4	4	2	2	25	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	32	3	3	2	2	4	3	1	2	2	3	25
48	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	28	2	3	3	4	2	3	4	3	2	2	28	3	3	2	3	2	4	4	2	2	3	28	2	2	2	3	3	4	2	1	3	2	24	3	3	3	1	2	4	1	3	2	2	24
49	4	2	1	1	3	3	2	3	3	3	25	2	3	3	1	4	4	2	4	1	2	26	2	2	1	3	2	3	4	3	1	4	25	2	3	3	3	3	5	3	3	2	4	31	2	2	2	3	4	3	2	2	4	1	25
50	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	23	4	2	4	4	3	3	4	3	1	1	29	2	4	4	3	3	4	3	4	1	3	31	3	2	2	3	3	4	2	4	2	1	26	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	27
51	4	4	4	3	2	4	3	2	2	2	30	1	2	3	2	3	2	4	4	1	2	24	3	2	1	2	4	4	4	3	1	2	26	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	33	4	2	3	3	3	4	1	2	2	3	27



	52	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	23	1	2	3	4	3	4	3	2	2	1	25	2	3	2	3	4	3	5	2	2	3	29	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	26	4	3	2	2	3	1	2	3	4	1	25
	53	2	2	1	3	4	3	2	3	2	1	23	4	3	4	3	2	4	4	3	2	2	31	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	33	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	23	3	1	2	4	4	4	1	2	2	1	24
	54	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	25	2	2	3	2	4	3	4	4	3	1	28	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	30	3	2	4	3	2	4	2	1	2	3	26	2	3	2	2	2	2	3	3	1	22	
	55	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	24	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	26	3	4	1	3	2	4	4	3	3	3	30	2	2	3	3	2	4	4	2	3	4	29	4	3	2	3	4	2	1	4	4	2	29
	56	3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	29	5	2	2	2	3	2	4	3	2	2	27	3	2	2	2	3	3	4	2	2	4	27	3	3	2	3	3	5	2	2	1	2	26	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	25
	57	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	27	2	2	3	2	4	2	4	4	2	1	26	3	2	1	3	4	4	3	2	2	3	27	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	26	2	4	2	3	3	2	1	3	3	1	24
	58	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36	3	3	2	4	3	4	2	3	1	2	27	3	5	2	4	3	2	4	4	1	3	31	3	1	2	2	3	4	3	3	3	4	28	2	2	3	2	4	3	2	2	4	2	26
	59	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	26	3	3	3	2	4	3	4	2	2	3	29	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	27	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	33	3	2	2	3	1	3	5	3	4	2	28
	60	1	1	2	1	5	4	2	3	2	1	22	4	2	3	2	2	3	3	3	2	1	25	3	1	5	2	2	3	3	2	2	2	25	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	29	4	1	3	3	2	2	2	4	4	2	27
	61	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	25	5	3	4	4	4	4	3	4	2	2	35	2	3	3	2	3	3	3	5	2	3	29	3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	26	2	2	5	2	4	4	3	3	3	2	30
	62	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	36	3	3	5	2	4	4	4	2	4	3	34	2	3	4	5	3	3	4	3	4	4	35	5	3	3	4	3	5	2	4	4	3	36
	63	3	3	5	2	5	2	3	4	5	5	37	5	3	3	5	2	3	4	4	3	4	36	4	3	5	3	4	4	3	3	3	35	5	4	5	2	3	4	5	4	5	3	40	5	4	5	4	4	5	2	3	2	4	38	
	64	4	4	3	5	4	3	5	3	3	1	35	2	2	4	2	4	4	4	4	2	3	31	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	31	4	5	5	3	3	4	2	4	3	4	37	4	4	3	2	4	2	4	3	3	2	31
	65	3	3	2	4	3	4	3	3	2	2	29	3	3	2	4	2	2	4	3	2	2	27	3	3	5	3	3	2	4	4	2	3	32	2	3	4	3	4	4	4	3	4	5	36	3	3	4	3	5	3	2	4	4	5	36
	66	5	4	4	3	2	2	4	4	4	3	35	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	31	4	4	3	4	2	4	3	3	3	33	4	5	5	5	4	4	3	2	3	2	37	3	4	4	3	5	4	2	3	3	2	33	
	67	3	5	5	3	4	2	2	3	2	2	31	5	3	4	4	4	4	4	2	3	37	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	29	2	3	3	5	3	3	2	5	3	2	31	4	5	3	3	2	2	1	4	5	2	31	
	68	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	37	5	3	2	5	3	3	3	5	2	3	34	3	2	5	4	4	3	3	2	2	4	32	4	4	5	2	4	4	4	3	2	4	36	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	31
	69	4	3	4	3	3	3	3	3	2	5	33	2	3	3	4	2	2	4	4	1	4	29	2	3	5	3	3	3	4	3	1	2	29	2	3	5	2	3	3	3	4	2	3	30	4	3	5	2	4	2	2	3	3	2	30
	70	3	4	3	2	5	2	3	4	4	2	32	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	34	4	2	2	4	4	4	3	4	2	4	33	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	33	4	4	4	4	3	4	1	3	3	2	32
	71	3	4	4	3	2	3	2	4	4	3	32	2	3	5	5	3	5	3	3	3	3	35	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3	37	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	37	4	2	3	4	5	3	5	2	4	4	36
	72	5	5	5	2	3	2	3	3	4	2	34	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	36	3	2	3	4	3	3	4	4	2	4	32	3	4	4	3	4	3	2	4	2	4	33	3	4	5	3	3	4	2	3	2	2	31
	73	5	3	4	3	5	3	4	2	4	2	35	2	3	4	3	4	2	3	4	1	2	28	2	3	4	3	4	3	3	5	1	3	31	4	3	5	3	3	3	3	5	2	2	33	3	4	4	3	4	3	2	4	3	2	32
	74	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	31	3	5	3	4	3	2	4	3	3	3	33	4	1	5	4	3	4	4	3	3	4	35	4	5	5	2	3	3	4	3	5	4	38	4	3	3	4	4	4	3	3	4	1	33
	75	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	36	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	40	4	4	5	3	4	4	3	4	3	2	36	5	2	4	2	4	4	2	2	2	2	29
	76	2	5	5	4	4	3	2	2	2	4	33	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	35	2	3	3	4	5	5	4	3	4	5	38	3	4	3	5	3	5	4	4	3	4	38	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	34
	77	3	4	4	2	5	3	3	2	4	2	32	5	3	4	4	2	2	4	4	4	3	35	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	36	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	39	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	39
	78	5	4	5	3	3	3	3	2	3	4	35	3	5	4	3	3	2	4	5	3	3	35	3	4	2	5	4	3	4	3	5	36	3	3	5	2	3	3	2	3	4	5	33	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	32	
	79	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	35	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	33	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	34	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	40	4	5	5	4	5	4	1	2	4	4	38
	80	0	4	4	3	2	4	4	2	3	3	29	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	3	2	3	4	3	3	3	2	3	29	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	

Fuente: Escala SPC – CL aplicada al personal de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

Tabla 5: Clima Organizacional por Dimensiones y Áreas Operativas en JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES Y ÁREAS OPERATIVAS</b>											
<b>ADMINISTRATIVOS</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INV. LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		C. LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	34 - 41	10	53%	11	58%	9	47%	13	68%	7	37%
Medio	26 - 33	9	47%	8	42%	10	53%	6	32%	12	63%
Desfavorable	18 - 25	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		19		19		19		19		19	
<b>OPERARIOS</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INV. LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		C. LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	34 - 41	1	9%	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%
Medio	26 - 33	4	36%	7	64%	10	91%	10	91%	6	55%
Desfavorable	18 - 25	6	55%	3	27%	1	9%	1	9%	5	45%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		11		11		11		11		11	
<b>CONDUCTORES</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INV. LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		C.LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	34 - 41	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%	0	0%

Medio	26 - 33	28	56%	36	72%	39	78%	30	60%	31	62%
Desfavorable	18 - 25	22	44%	14	28%	10	20%	19	38%	19	38%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		50		50		50		50		50	

Fuente: Tabla 4: Resultado de la Escala CL-SPC en JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Tabla 12: Análisis de Factores Claves Externos de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES EXTERNOS		
N°	FUERZAS INFLUYENTES	
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)		
1	<b>Estabilidad Política</b>	El Perú cuenta con una estabilidad política y un buen índice de crecimiento el cual últimamente se vio afectado por el fenómeno del niño costero a pesar de ello, el Perú se mantiene entre los principales países Latinoamericanos para invertir, ubicándose en el puesto número 50 de 189 países a nivel mundial, siendo superado solo por México ubicado en la casilla 38 y Chile con 48 (MEDINA, 2016).
2	<b>Legislación Laboral</b>	La Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley N° 27181) y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte aprobado por D.S. N° 017-2009-MTC, encargados de regular tanto el servicio de transporte de personas, mercancías y mixto a lo largo del territorio nacional, establecen las normas que deben cumplir las personas que prestan este servicio, con el fin de formalizar completamente este sector y brindando mayor seguridad a los clientes, promoviendo que reciban un servicio de calidad (SUTRAN, 2017).
3	<b>Política Monetaria</b>	El BCRP cuenta con autonomía y conduce bajo un esquema de Metas Explícitas de Inflación que le permiten cumplir su objetivo de preservar la estabilidad monetaria. Por ello tomando en cuenta la acción del BCRP al subir la tasa de

		interés, reduce la demanda interna y con ello la inflación, en cambio si la inflación se sitúa por debajo a nivel del rango, baja la tasa de interés para que la inflación vuelva a los límites establecidos. Manifestando que la variación en la tasa de interés incide en la demanda interna, a través del aumento o disminución del consumo y la inversión (PARODI, 2017).
4	<b>Regulación Gubernamental en el Sector Transporte</b>	El sector transporte en el Perú es supervisado por el MTC dirigido por Bruno Giuffra desde el 26 de mayo del 2017 como remplazo de Martin Viscarra, que como sus principales funciones tendrá el proceso de reconstrucción frente al Fenómeno El Niño Costero (GESTION, 2017) y regulado bajo La Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley N° 27181), la cual regula el transporte de personas, mercancías y mixto.
<b>FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)</b>		
5	<b>Evolución del PBI Nacional</b>	<p>Durante el primer trimestre del 2017 el PBI incrementó en un 2.1% con respecto al 2016, la actividad que más se desarrolló tenemos la pesca y acuicultura (37,7%), seguido de las telecomunicaciones y otros servicios de información (8,6%), a su vez la administración pública y defensa (4,0%), también la extracción de petróleo, gas y minerales (4,1%) y así sucesivamente (INEI, 2017).</p> <p>El sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería registró un incremento de 2,5% respecto al primer trimestre del 2016, recalando el crecimiento del sector transporte en 2,8%, justificado por el aumento del transporte por vía terrestre en un 2,3% particularmente el transporte de cara y personas por carretera en contraste con el decrecimiento del subsector almacenamiento, correo y mensajería en -0,6%. (INEI, 2017)</p>
6	<b>Volumen de inversión extranjera</b>	<i>Al respecto en el sector transportes de carga a granel existió un aumento de exportación en el mes de mayo un 20,5% al sumar US\$ 3.444 millones y así se encadenaron 11 meses con buenos resultados indicó el BCRP, las exportaciones se debieron en mayoría a productos tradicionales aumentaron un 23,7% y los productos no tradicionales crecieron en un 12,9% en el caso de las importaciones de productos a granel ascendieron a US\$ 3.199 millones en mayo, lo que implicó una expansión interanual de 15,6% (EL COMERCIO, 2017)</i>

7	<b>Acceso a Crédito Financiero</b>	El acceso al crédito financiero por parte del sector privado es dependiente de los factores externos ya sea en el ciclo económico peruano como en el ámbito internacional a su vez se detecta que el uso de activos en soles y dólares, han limitado las condiciones externas sobre la condición crediticia de cada organización apoyando a que el crédito total no desacelere bruscamente. Las últimas reducciones de la tasa de encaje en dólares, apoyan a limitar el impacto sobre las tasas de interés doméstica proveniente de la tasa de interés internacional (BCRP, 2017).
8	<b>Costo de materias primas</b>	<p>En el sector transporte está claro que la materia prima es el combustible, por ello se analiza que durante el 2016 consiguió aumentar su precio en un 40% y durante los dos primeros meses del 2017 cerró con un incremento del 3% cotizándose en promedio mensual a unos US\$ 53 por barril.</p> <p>El aumento dado en abril y febrero del presente año, fue apoyado por el elevado cumplimiento de los recortes de producción de crudo acordados por los países miembro de la OPEP y los países productores no miembros (BCRP, 2017).</p>
<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)</b>		
9	<b>Tasa de desempleo</b>	<p>En un estudio realizado a fines del 2016 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempeño negativo de la economía ha marcado un alza en el número de desempleados en américa latina y el caribe, En el Perú un aproximado de 704,000 personas dando un porcentaje de 4,4% de desempleo, aun así siendo menor que el porcentaje de desempleo en Brasil con un 11,3%. Según la OIT, el porcentaje del desempleo juvenil en el Perú es del 11% teniendo en cuenta que hubo un alza de 1.4% con respecto al 2015, viéndose afectado alrededor de 500 mil jóvenes (ROMAINVILLE, 2016).</p> <p>Por otro lado, pese a este nivel de desempleo, las empresas tienen problemas para captar personal técnico y profesional capacitado y especializado para cubrir el perfil del trabajador que su MOF les exige.</p>

10	<b>Nivel promedio de educación</b>	En el Perú un estudio en el 2014, indicó que la población nacional mayor a 25 años de edad, un 5.7% no presentó ningún grado de educación, en cambio el porcentaje de población que logro estudiar primaria fue de un 27%, la mayor participación fue el grado de instrucción secundaria con un 37.8% y el porcentaje que estudio educación superior, universitaria fue de un 15.9% y no universitaria un 13.6% de la población (INEI, 2014).
11	<b>Cultura e idiosincrasia</b>	Al respecto, según el Decano de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacifico Gustavo Yamada, señaló que el 46% de egresados de las universidades están subempleados eso quieren decir que laboran en oficios de menor calificación y a su vez indicó que el 50% de grandes empresas del país manifiestan tener problemas para contratar mano de obra calificada, esto indica que en la mayoría de Universidades producen profesionales que las empresas no contratan (EL COMERCIO, 2013).
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS</b>		
12	<b>Inversión en Investigación y Desarrollo</b>	La ciencia y tecnología son puntos claves para el desarrollo del país, la inversión del país supera los 5000 millones de soles con más de 1000 centros de investigación en todo el país, a fin de ello la publicación el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación 2016, compuesta por 545 instituciones indicó que el 66,9% corresponde a instituciones privadas sin fines de lucro, seguida de un 25,7% por parte de la investigación universitaria y con una baja participación los institutos públicos de investigación, empresas y establecimiento de salud con 3,5%, 2,6% y 1.3% respectivamente (La Republica, 2017). Al respecto cabe indicar que la investigación beneficia a la sociedad y al sector empresarial, pues fruto de ello salen las propuestas de mejora e innovación, los cuales abaratan los costos y elevan la productividad y calidad de servicio que se brinda.
13	<b>Tecnología de la información</b>	Para asegurar el crecimiento y la competitividad en el Perú las tecnologías de la información y comunicación surge como soporte. Según la consultoría APOYO destaca el proyecto “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica” del MTC (6,1 millones de peruanos conectados) que busca conectar a lima con 22 capitales de la región y 180 capitales de

		<p>provincia, a su vez pronosticó el crecimiento de usuarios nacionales de Smartphone de 17.2% a 58.7% para el 2020, son dos de los puntos clave para el avance de la Tecnología de la Información y Comunicación.</p> <p>El refuerzo de las comunicaciones debido a este proyecto es un apoyo para el sector de transporte de carga pesada, debido al kilometraje que se recorre y a que los accesos a los puntos de carga y descarga no siempre son de fácil acceso y cobertura telefónica, el tener la confianza de que la comunicación podría mejorar favorecería al control y monitoreo de las operaciones.</p>
14	<b>Uso de Internet y Mejoras e Innovaciones Tecnológicas</b>	<p>El sector transporte de carga en los últimos años era supervisada por el servicio de GPS, una plataforma virtual que permite conocer las ubicaciones, presentando ciertos inconvenientes debido a la conectividad de los equipos y el reporte que generan. En cambio, Scania optó por su propio sistema de interconectividad, un hardware que recoge información en el momento sobre los vehículos, dándoles seguimiento a los Conductores y apoyando al servicio de Mantenimiento. En el sector transporte el 40% del costo operativo es referente al combustible y el 7% o 9% es de reparación y mantenimiento, mediante este sistema Scania le comunica al cliente cuando su unidad podría presentar un desperfecto (GESTIÓN, 2017).</p>
<b>FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)</b>		
15	<b>Amenaza de Desastres Naturales</b>	<p>Enfatizando en el Niño Costero, el impacto actual con respecto al periodo 2015 – 2016 fue mayor, calificado como categoría fuerte, en especial entre el 12 y 19 de Marzo dado que las precipitaciones superaron a las del Niño 97-98 y en algunas regiones de Piura supero a los efectos del Niño 82-83. Estos eventos afectan a la producción de bienes y servicios, redujo el PBI y destruyó el capital de la economía (BCRP, 2017).</p> <p>En el Sector Transporte, la costa norte fue la mayor afectada, con una gran parte de infraestructura vial colapsada, lo que impacto en el comercio y prestación de servicios. Representando el 18% del Total Nacional de comercio y servicio de transporte en el norte Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, a su vez representan el 11% del PBI</p>

en el caso del comercio, siendo el sector de transporte de carga el más afectada debido al acceso de la Panamericana Norte y que a su vez representan el 1% del PBI nacional. Además se estima que de Abril hacia adelante los efectos de El Niño Costero deberían de atenuarse.

Fuente: Cuestionario de Análisis Interno y Externo.

Tabla 14: Valoración de los Factores determinantes del Éxito de JVL EXPRESS S.A.C.

Oportunidades	Integrante 1		Integrante 2		Integrante 3		Promedio de Comité		
	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	V. Promedio	V. Redondeado	Promedio
O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada	2	0.08	3	0.08	3	0.09	2.7	3.0	0.08
O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.	3	0.07	2	0.08	3	0.07	2.7	3.0	0.07
O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.	3	0.07	3	0.07	3	0.06	3.0	3.0	0.07
O4: Aparición de nuevos clientes.	4	0.07	3	0.08	4	0.07	3.7	4.0	0.07
O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.	2	0.07	3	0.07	3	0.08	2.7	3.0	0.07
O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.	3	0.06	3	0.06	2	0.05	2.7	3.0	0.06
O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.	4	0.07	4	0.08	3	0.08	3.7	4.0	0.08
O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal	4	0.06	3	0.06	4	0.08	3.7	4.0	0.07
O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información	3	0.07	4	0.07	3	0.06	3.3	3.0	0.07
		0.62		0.65		0.64			0.64



Amenazas	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso			
A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones	2	0.06	2	0.07	3	0.07	2.3	2.0	0.07
A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera.	2	0.07	1	0.05	2	0.05	1.7	2.0	0.06
A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.	3	0.07	2	0.06	2	0.07	2.3	2.0	0.07
A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.	2	0.05	3	0.06	2	0.06	2.3	2.0	0.06
A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia	2	0.07	2	0.06	2	0.06	2.0	2.0	0.06
A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.	1	0.06	2	0.05	1	0.05	1.3	1.0	0.05
		0.38		0.35		0.36			0.36
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>			<b>1</b>

Fuente: Tabla 13: Resumen del Análisis de Factores Claves Externos de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019.

Tabla 16: Análisis de Áreas Funcionales Internas de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019

<b>ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>			
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si / No</b>	<b>Comentario</b>
<b>Administración y Gerencia (A)</b>			
1	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	Si	JVL EXPRESS S.A.C, al contar con más de 60 años en el mercado estableció su visión y misión enfocada a ser una de las mejores empresas de transporte de carga pesada por carretera a nivel nacional, el inconveniente es que la mayoría del personal desconoce la visión y misión que tiene la empresa.
2	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	No	Si bien JVL EXPRESS S.A.C, es una empresa considerada en el ámbito nacional como grande está muy centrada en que sus operaciones produzcan mayor rentabilidad, descuidando al talento humano el cual con normalidad siente que solo sigue en la empresa por el dinero y no se identifica con la empresa.
3	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Si	Si existen líneas de carrera dentro de las áreas de JVL EXPRESS S.A.C, donde se puede evaluar el desempeño del personal, logrando escalar de una a dos puestos como máximo y a su vez permite que un colaborador postule a otro puesto de manera interna.
<b>Marketing y Ventas (M)</b>			
4	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	JVL EXPRESS S.A.C cuenta con Bases en Piura, Pacasmayo, Cajamarca, Trujillo, Lima, Cerro de Pasco y Arequipa; pero en especial la Base de Trujillo es la que concentra mayor movimiento, encargándose de los embarques y desembarques de navíos, cubriendo operativos locales en avícolas y frecuentando rutas desde Trujillo a Lima y Trujillo Piura, pasando por Pacasmayo y Trujillo, también tomando en cuenta que concentra la mayoría de unidades que prestan servicio a las Mineras GOLD FIELDS, BARRICK Lagunas Norte, Antamina y Minera Volcam.

5	¿Están las marcas bien posicionadas?	Si	JVL EXPRESS S.A.C actualmente es considerada como una de las empresas que cuentan con mayor tiempo en el mercado, contando con una política de renovación de remolques cada 6 meses y contando con la acreditación ISO 14001.
6	¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si	JVL EXPRESS S.A.C cuenta con amplia experiencia en este rubro contando con una buena cartera de clientes y en evaluación constante de nuevos retos, dentro de los cuales se estaría sumando para el año 2018 la empresa "GASES DEL PACÍFICO", resaltando la posición que tiene la empresa en el mercado nacional.
<b>Operaciones Logística (O)</b>			
7	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si	JVL EXPRESS S.A.C cuenta como principales proveedores a DIVEMOTORS quien le proporciona los repuestos y cubre la garantía de las nuevas flotas que se adquieren semestralmente, PECSAGAS cubre las necesidades de combustible para las unidades, además de tener un convenio para que las unidades de JVL EXPRESS S.A.C. Puedan abastecer en cualquier Grifo PECSA y por último la empresa cuenta con su propio generador para afrontar los días de corte de energía eléctrica.
8	¿Está la planta distribuida productivamente	Si	La base JVL EXPRESS S.A.C Trujillo cuenta con 30,000 m2 distribuidos en áreas administrativas, áreas de operaciones, zonas de operaciones mineras, Talleres de Mantenimiento, soldadura y carpintería su vez cuenta con puntos de control y abastecimiento y contando con amplios parqueos como los denominados Nave 2 y Nave 3 para las unidades de la operación GOLDFIELDS, SOLGAS, LIMAGAS, Nave uno para las unidades que cubren las operaciones BARRICK, ANTAMINA y PACASMAYO, luego cuenta con los patios uno, dos, tres, cuatro que son para las unidades que cubren el resto de operaciones, por último se cuenta con el patio cinco a la cual van unidades que pasarán a venta y JVL EXPRESS S.A.C, cuenta con su propio lavadero.

<b>Finanzas y Contabilidad (F)</b>			
9	¿Es buena la estructura de capital?	Si	Debido al tiempo que lleva la empresa en el mercado le ha permitido generar un amplio colchón de fondos, la cual ayuda a la empresa a mantenerse en tiempos que son adversos a la empresa, como en las épocas de lluvia donde se obstruyen principales vías o los meses de bajo movimiento
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Si	Al ser una empresa familiar y dirigida, permite un fácil apoyo por parte de todos los gerentes que integran el alto mando de la empresa.
<b>Recursos Humanos (H)</b>			
12	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	Si	Si bien el personal que integra el equipo de trabajo del área de recursos humanos es amplio, debido a la rotación de personal y búsqueda de cubrir los puestos pendientes, además de su continua participación en auditoras por la que pasa JVL EXPRESS S.A.C le impiden mantener una medición constante del clima organizacional captado por todos los colaboradores.
13	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	Si	Se cuenta con dicha área la cual se dedica a la continua actualización del Manual de Organización y Funciones, la cual facilita una organización dentro de la empresa pero que en momentos de emergencia o de necesidad se obvian generando desorden en las áreas de trabajo, aparte de la actualización de los procedimientos, instructivos entre otros como apoyo al área de SGA que anualmente afronta las auditorias para la recertificación.
14	¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	Si bien a los conductores de ciertas operaciones se les brinda un pequeño bono por ciertos requerimientos la mayoría del personal que labora en la empresa está sujeta a sueldos fijos y en caso de aumentos solo se consiguen aumentos de pequeños montos que pueden ir de 50 hasta 120 soles

15	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si	JVL EXPRESS S.A.C cuenta con un área de SSOMA que se encarga de concientizar a los colaboradores en el cuidado de su propia integridad como en el cuidado del medio ambiente, a su vez se cuenta con un buen grupo que cumple con las normativas de seguridad y por otro lado aún hay personal que hacen caso omiso o pone resistencia a las recomendaciones lo cual no permite un trabajo íntegro y seguro en su mayoría.
16	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No	Si bien la empresa cuenta con su normativa de trabajo, cada jefe de área de la empresa cuenta con la libertad de manejar a su personal según ellos crean conveniente, por lo que a veces se pone de lado la normativa establecida, lo cual no permite sancionar de una manera adecuada cada falta.
<b>SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIONES (I)</b>			
17	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	Si bien JVL EXPRESS S.A.C cuenta con sistemas de información como el "GEAC" una plataforma que brinda los datos de cada colaborador, TRIAJE que permite evaluar el movimiento de las unidades y además cuenta con una área de GPS para monitorear y controlar a las unidades que cubren diferentes operaciones, a su vez se recalca que en repetidas oportunidades estos sistemas de información trabajan por separado por ello que no se cuenta con un sistema integrado que permita la interacción directa y la fluidez de comunicación.
18	¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	JVL EXPRESS S.A.C al contar con bases de datos simples y separadas, estas fuentes de información se actualizan por separado, GEAC es actualizado por el área de recursos humanos, Triaje por el área de Triaje de entradas y salidas aparte del área de Tráfico (Operaciones) y el área de GPS, que actualiza datos mediante la plataforma Tracklog, comúnmente al enlazar toda la información se genera un retraso que con normalidad dificulta la toma de decisiones
<b>TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)</b>			
19	¿Se asignan los recursos necesarios para	No	La mayoría de equipos de cómputo en JVL EXPRESS S.A.C son desfasados lo que dificulta el manejo de información, además se tiene un inconveniente de la fluidez del intercambio de información entre las operaciones, también la actualización de nuevos tractos que marcan la diferencia en el mercado

	desarrollar las diversas actividades?		
--	---	--	--

Fuente: Cuestionario de Análisis Interno y Externo.

Tabla 18: Valoración de las áreas funcionales de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Fortalezas	Integrante 1		Integrante 2		Integrante 3		Promedio de Comité		
	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	V. Promedio	V. Redondeado	Promedio
F1: Cambio interno del personal y un mínimo desarrollo personal.	4	0.07	3	0.08	3	0.06	3.3	3	0.07
F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota	3	0.06	4	0.07	3	0.08	3.3	3	0.07
F3: Imagen y distribución de las bases de JVL EXPRESS S.A.C a nivel nacional	4	0.08	3	0.07	4	0.08	3.7	4	0.08
F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.	3	0.07	4	0.06	4	0.08	3.7	4	0.07
F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos	3	0.06	4	0.05	4	0.06	3.7	4	0.06
F6: Buena distribución de la planta.	4	0.05	4	0.08	4	0.07	4.0	4	0.07
F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo	4	0.06	4	0.06	3	0.05	3.7	4	0.06
F8: Buena relación con accionistas e inversionistas	4	0.07	3	0.05	3	0.06	3.3	3	0.06
		0.52		0.52		0.54			0.53
Debilidades	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	V. Promedio	V. Redondeado	Promedio
D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal	1	0.04	2	0.05	2	0.04	1.7	2	0.04

D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores	1	0.04	1	0.05	2	0.06	1.3	1	0.05
D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores	1	0.06	2	0.04	2	0.05	1.7	2	0.05
D4: Variación en las funciones de cada colaborador.	2	0.04	1	0.05	2	0.04	1.7	2	0.04
D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa	2	0.07	1	0.06	1	0.05	1.3	1	0.06
D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios	2	0.06	1	0.06	1	0.05	1.3	1	0.06
D7: Desmotivación y ausentismo del personal	1	0.06	2	0.06	1	0.05	1.3	1	0.06
D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.	2	0.04	1	0.04	2	0.05	1.7	2	0.04
D9: Falta de capacitaciones en la mayoría del personal.	1	0.04	2	0.03	2	0.04	1.7	2	0.04
D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.	2	0.03	1	0.04	1	0.03	1.3	1	0.03
		0.48		0.48		0.46			0.47
TOTAL		1		1		1			1

Fuente: Tabla 17: Resumen del Análisis de Áreas Funcionales Internas de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019.

Tabla 20: Presupuesto y valoración para los objetivos a Largo Plazo y Corto Plazo

## Presupuesto de capacitación

Presupuesto Anual S/. 7,500.00

Saldo presupuestado S/. 1,600.00

Alcance 80% del Personal

		1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Presupuesto	S/.	1,875.00	S/.	1,875.00	S/.	1,875.00
Ejecutado	S/.	1,475.00	S/.	1,475.00	S/.	1,475.00
Diferencia	S/.	400.00	S/.	400.00	S/.	400.00

Primer Trimestre

DIMENSION	Nº	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad h	Costo unitari	Total
Autorrealización	1	Reinducción a la Empresa	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	2	S/. 75.00	S/. 150.00
	2	Taller de fortalecimiento de competencias	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	2	S/. 75.00	S/. 150.00
	3	Procesos de mejora continua y líneas de carrera	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	2	S/. 75.00	S/. 150.00
Involucramiento laboral	1	Sugerencia y mejora de planes	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	2	Integración y Cooperación	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	3	Los estímulos	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
Supervisión	1	Motivación y Satisfacción	CAPACITACION DICTADA A 12 PERSONAS	2	S/. 50.00	S/. 100.00
	2	Canales de Comunicación	CAPACITACION DICTADA A 12 PERSONAS	1	S/. 50.00	S/. 50.00
	3	Intercambio de información	CAPACITACION DICTADA A 12 PERSONAS	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Comunicación	1	Desarrollo de habilidades sociales	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	2	Comunicación ascendente	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	3	Sistemas de información	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
Condiciones Laborales	1	Seguridad y Ergonomía	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	2	S/. 75.00	S/. 150.00
	2	Expectativas y Satisfacción laboral	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	1	S/. 75.00	S/. 75.00
	3	Incentivos personales y en equipo	CAPACITACION DICTADA A 49 PERSONAS	2	S/. 75.00	S/. 150.00
<b>Total</b>						<b>S/. 1,475.00</b>

Fuente: Presupuesto Anual de Recursos Humanos.



Tabla 22: Valoración de la Matriz PEYEA

<b>Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción</b>						
<b>Comité Estratégico</b>						
	<b>Integrante 1</b>	<b>Integrante 2</b>	<b>Integrante 3</b>	<b>Promedio</b>	<b>Redondeo</b>	
<b>Factores determinantes de la Estabilidad y el Entorno (EE)</b>						
1	Cambios tecnológicos	5	4	5	4.7	<b>5</b>
2	Tasa de Inflación	6	5	5	5.3	<b>5</b>
3	Variabilidad de la demanda	4	5	4	4.3	<b>4</b>
4	Rango de precios de servicios competitivos	5	5	4	4.7	<b>5</b>
5	Barreras de entrada al mercado	2	2	3	2.3	<b>2</b>
6	Rivalidad/Presión competitiva	2	3	2	2.3	<b>2</b>
7	Elasticidad de precios de la demanda	5	5	4	4.7	<b>5</b>
8	Tendencia a desarrollo sostenible.	3	4	2	3.0	<b>3</b>
9	Incremento de servicios sustitutos	5	5	5	5.0	<b>5</b>
<b>Promedio -6=</b>					<b>-2</b>	
<b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>						
1	Participación en el mercado	4	5	4	4.3	<b>4</b>
2	Calidad del servicio	4	5	5	4.7	<b>5</b>
3	Ciclo de vida del servicio	4	3	5	4.0	<b>4</b>
4	Ciclo de remplazo del servicio	4	4	5	4.3	<b>4</b>
5	Lealtad del consumidor	5	4	5	4.7	<b>5</b>
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	2	3	2.7	<b>3</b>
7	Conocimiento tecnológico	5	4	5	4.7	<b>5</b>
8	Integración vertical en determinados sectores	3	2	3	2.7	<b>3</b>
9	Velocidad de introducción de nuevos servicios	3	4	2	3.0	<b>3</b>
<b>Promedio -6=</b>					<b>-2</b>	
<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>						
1	Retorno en la inversión	3	4	4	3.7	<b>4</b>
2	Apalancamiento	3	3	3	3.0	<b>3</b>
3	Liquidez	4	3	5	4.0	<b>4</b>
4	Capital requerido versus Capital disponible	4	5	5	4.7	<b>5</b>
5	Flujo de caja	4	5	4	4.3	<b>4</b>
6	Facilidad de salida en el mercado	3	5	4	4.0	<b>4</b>
7	Riesgo involucrado en el negocio	3	2	3	2.7	<b>3</b>
8	Rotación de inventarios	3	4	4	3.7	<b>4</b>
9	Economías de escala y de experiencia	4	3	3	3.3	<b>3</b>

<b>Promedio =</b>					<b>3.8</b>	
<b>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>						
1	Potencial de crecimiento	5	4	4	4.3	<b>4</b>
2	Potencial de unidades	5	4	4	4.3	<b>4</b>
3	Estabilidad Financiera	4	5	4	4.3	<b>4</b>
4	Conocimiento tecnológico	3	5	5	4.3	<b>4</b>
5	Utilización de recursos	4	5	5	4.7	<b>5</b>
6	Intensidad de capital	3	3	4	3.3	<b>3</b>
7	Facilidad de entrada al mercado	3	4	5	4.0	<b>4</b>
8	Productividad/Utilización de la capacidad	4	5	4	4.3	<b>4</b>
9	Poder de negociación de los productores	3	4	3	3.3	<b>3</b>
<b>Promedio =</b>					<b>3.9</b>	

*Fuente: Encuesta para dar valor a la matriz PEYEA*

Tabla 25: Valoración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO																																																											
DESARROLLO DE MERCADO										INTEGRACION HORIZONTAL										DIVERSIFICACION CONGLOMERADA																																							
E1				E2				E3				E4				E5				E6				E7				E8				E9				E10				E11																			
I1			I2			I3			PRM			I1			I2			I3			PRM			I1			I2			I3			PRM			I1			I2			I3			PRM			I1			I2			I3			PRM		
F. CLAVES	PESO	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	X	PA	PA	PA	TPA														
<b>Oportunidades</b>																																																											
O1	0.08	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3														
O2	0.07	3	3	4	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3													
O3	0.07	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2													
O4	0.07	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3												
O5	0.07	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	1	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	4	3	2	3	2	2													
O6	0.06	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	4	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3												
O7	0.08	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3											
O8	0.07	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3												
O9	0.07	2	3	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3												
<b>Amenazas</b>																																																											
A1	0.07	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2													
A2	0.06	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	1	3	2	2	4	3	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3										
A3	0.07	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	4	4	1	2	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3											
A4	0.06	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3										
A5	0.06	3	1	2	2	1	3	2	2	4	3	3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2											
A6	0.05	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	3	3											
<b>Fortalezas</b>																																																											
F1	0.07	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1	2	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2												
F2	0.07	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2											
F3	0.08	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2											
F4	0.07	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2											

F5	0.06	2	3	3	<b>3</b>	3	2	3	<b>3</b>	3	1	2	<b>2</b>	4	3	2	<b>3</b>	2	4	4	<b>3</b>	2	1	1	<b>1</b>	2	2	2	<b>2</b>	1	2	3	<b>2</b>	2	2	1	<b>2</b>	2	1	1	<b>1</b>	2	3	2	<b>2</b>
F6	0.07	3	2	3	<b>3</b>	2	2	2	<b>2</b>	3	4	3	<b>3</b>	4	4	3	<b>4</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	3	2	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	3	3	<b>3</b>	2	2	3	<b>2</b>	2	2	2	<b>2</b>	1	2	3	<b>2</b>
F7	0.06	3	4	3	<b>3</b>	3	4	3	<b>3</b>	3	3	4	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	2	2	<b>2</b>	2	1	2	<b>2</b>	2	2	1	<b>2</b>	3	2	3	<b>3</b>	2	2	3	<b>2</b>	2	1	3	<b>2</b>	2	1	3	<b>2</b>
F8	0.06	4	3	3	<b>3</b>	2	2	2	<b>2</b>	4	3	3	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	1	2	3	<b>2</b>	2	2	3	<b>2</b>	2	2	2	<b>2</b>	2	1	3	<b>2</b>	3	3	2	<b>3</b>	3	2	2	<b>2</b>	2	1	1	<b>1</b>
<b>Debilidades</b>																																													
D1	0.04	2	3	3	<b>3</b>	2	1	2	<b>2</b>	2	3	4	<b>3</b>	4	4	3	<b>4</b>	3	2	3	<b>3</b>	4	3	4	<b>4</b>	4	3	3	<b>3</b>	4	3	4	<b>4</b>	4	3	2	<b>3</b>	2	3	3	<b>3</b>	4	3	3	<b>3</b>
D2	0.05	3	2	3	<b>3</b>	3	2	2	<b>2</b>	2	2	1	<b>2</b>	4	3	4	<b>4</b>	2	2	3	<b>2</b>	3	3	2	<b>3</b>	4	4	2	<b>3</b>	4	3	3	<b>3</b>	3	3	2	<b>3</b>	2	2	3	<b>2</b>	2	3	2	<b>2</b>
D3	0.05	4	4	3	<b>4</b>	3	2	1	<b>2</b>	1	3	1	<b>2</b>	3	4	4	<b>4</b>	2	3	4	<b>3</b>	3	4	4	<b>4</b>	4	4	3	<b>4</b>	4	4	4	<b>4</b>	3	3	4	<b>3</b>	3	3	4	<b>3</b>	4	3	3	<b>3</b>
D4	0.04	4	2	3	<b>3</b>	3	2	3	<b>3</b>	1	2	3	<b>2</b>	4	3	4	<b>4</b>	4	2	4	<b>3</b>	4	4	3	<b>4</b>	2	4	3	<b>3</b>	4	3	3	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	2	3	3	<b>3</b>	3	4	3	<b>3</b>
D5	0.06	3	4	4	<b>4</b>	1	2	2	<b>2</b>	3	4	3	<b>3</b>	4	4	3	<b>4</b>	4	4	3	<b>4</b>	4	4	3	<b>4</b>	3	4	4	<b>4</b>	3	3	4	<b>3</b>	3	3	4	<b>3</b>	2	2	3	<b>2</b>	3	4	4	<b>4</b>
D6	0.06	3	4	3	<b>3</b>	2	2	1	<b>2</b>	2	3	4	<b>3</b>	4	4	4	<b>4</b>	4	4	2	<b>3</b>	3	4	4	<b>4</b>	4	3	2	<b>3</b>	3	3	3	<b>3</b>	3	2	4	<b>3</b>	3	3	4	<b>3</b>	4	2	4	<b>3</b>
D7	0.06	3	3	4	<b>3</b>	3	2	2	<b>2</b>	2	2	4	<b>3</b>	4	4	3	<b>4</b>	4	3	4	<b>4</b>	4	4	3	<b>4</b>	2	4	3	<b>3</b>	3	2	4	<b>3</b>	3	2	2	<b>2</b>	3	2	3	<b>3</b>	3	4	3	<b>3</b>
D8	0.04	2	3	3	<b>3</b>	2	1	2	<b>2</b>	2	3	3	<b>3</b>	3	3	4	<b>3</b>	2	3	3	<b>3</b>	4	2	3	<b>3</b>	2	3	3	<b>3</b>	3	3	2	<b>3</b>	2	2	4	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	3	3	<b>3</b>
D9	0.04	2	1	2	<b>2</b>	2	2	1	<b>2</b>	2	3	1	<b>2</b>	2	2	4	<b>3</b>	2	2	4	<b>3</b>	2	2	1	<b>2</b>	2	3	3	<b>3</b>	4	2	2	<b>3</b>	3	3	2	<b>3</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	2	3	<b>3</b>
D10	0.03	1	2	2	<b>2</b>	3	2	2	<b>2</b>	1	1	2	<b>1</b>	2	3	3	<b>3</b>	1	2	1	<b>1</b>	2	3	2	<b>2</b>	3	2	2	<b>2</b>	4	2	3	<b>3</b>	2	2	2	<b>2</b>	3	2	2	<b>2</b>	4	3	4	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>																																												

Fuente: Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Tabla 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos de JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo 2019

Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL estimación

D	Autorrealización											Involucramiento Laboral											Supervisión											Comunicación											Condiciones Laborales										
	it	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	T	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	T	3	8	13	18	23	28	33	38	42	48	T	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	T	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
CONDUCTORES	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	34	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	34	4	3	4	3	4	4	3	36	4	4	3	4	4	4	3	4	4	1	35		
	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	34	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33	3	3	4	3	4	3	4	34	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	33	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34		
	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	34	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	4	3	3	4	3	3	4	34	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	35		
	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	33	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	31	4	3	3	3	3	4	32	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33				
	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	34	4	3	4	3	4	3	3	4	36	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	35	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	35	
	6	1	3	1	3	1	4	3	3	3	2	24	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	32	2	4	3	4	3	3	2	29	2	2	3	3	3	3	3	3	28	3	3	1	3	3	4	2	2	2	1	24				
	7	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	34	3	3	3	3	3	4	3	31	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	34				
	8	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	36	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	35	3	3	4	3	4	4	3	35	3	4	3	3	3	4	4	4	3	34	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	35			
	9	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25	3	3	2	4	3	4	2	3	2	2	28	2	2	2	2	2	3	4	25	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	30	3	2	1	3	3	3	1	3	2	2	23		
	10	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	35	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	2	3	3	3	4	3	4	32	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	33	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38		
	11	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4	35	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	35	3	3	4	4	3	4	35	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	35				
	12	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	38	3	4	3	3	4	4	3	36	4	3	3	4	4	4	4	3	34	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	35			
	13	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	34	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	33	3	3	4	4	2	4	36	3	4	3	2	3	4	4	4	4	5	36	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	34			
	14	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	38	3	4	4	3	4	4	38	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	38			
	15	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40	4	5	3	4	4	4	5	5	4	3	41	4	4	4	3	4	4	4	40	4	5	3	4	3	5	4	4	4	5	41	5	5	4	4	4	4	5	2	3	4	40		
	16	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	32	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	34	4	3	3	4	3	4	35	3	4	4	3	3	4	4	4	3	35	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	38			
	17	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	33	4	3	4	3	4	4	35	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	35	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33			
	18	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	34	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	34	2	4	4	4	3	4	36	3	2	3	4	4	4	4	3	3	34	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	35				
	19	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32	2	2	3	4	4	3	4	4	2	3	31	4	3	3	3	3	3	3	31	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	31	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	34		
	20	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35	3	3	4	2	4	4	32	3	4	4	4	3	4	3	2	3	32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	37			
	21	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33	3	3	4	3	4	3	34	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	35			
	22	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	36	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37	4	4	4	4	4	3	37	4	4	3	3	3	4	4	4	3	35	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	37			

23	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	33	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
24	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34	3	3	3	4	4	2	3	5	3	4	34	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	34	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38		
25	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	37	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32		
26	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	34	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	31	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32	3	3	3	2	4	5	3	4	3	3	33	3	3	3	2	3	4	4	4	4	34		
27	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	34	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36	4	4	3	3	4	4	3	3	3	34	
28	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	37	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	35	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	37	
29	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	35	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	4	4	3	3	3	4	3	4	3	35	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	34	4	3	3	4	3	4	4	4	3	36		
30	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	34	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	35	3	4	3	4	3	3	3	4	3	33	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	34	
31	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	35	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	35	4	3	4	3	4	4	4	3	4	37	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	34	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	35	
32	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	34	2	3	4	2	4	4	2	5	3	3	32	3	4	4	4	3	4	4	3	3	35	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	32	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	31	
33	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	32	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	33		
34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36	3	1	4	3	3	4	4	3	4	3	32	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	33	4	4	3	3	4	4	3	3	3	34	
35	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	37	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35	4	3	4	3	4	4	3	4	36	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	35		
36	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	35	3	3	4	4	4	4	4	3	36	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	35	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	35		
37	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	32	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33	3	4	3	4	3	3	4	3	33	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	36	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	35		
38	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36	3	3	3	4	4	4	4	3	35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36		
39	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	35	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	37	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39		
40	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	34	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	34	3	3	3	3	3	3	4	3	3	30	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	33	
41	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	34	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	33	4	3	4	3	3	4	3	3	3	34	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37		
42	3	4	3	3	1	4	3	3	4	3	31	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	33	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	35	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	32
43	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	34	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	35	4	3	4	4	4	3	3	4	36	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39		
44	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	36	4	3	4	4	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	37	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36		
45	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	36	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	31	
46	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	35	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	34	2	3	3	3	3	3	4	3	29	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	35	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	31		
47	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	33	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35		

OPERARIOS	48	3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	30	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	33	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	32	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36		
	49	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	35	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	34	2	3	3	3	3	5	4	3	4	4	34	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	31
	50	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	37	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	40	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	35	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	37	
OPERARIOS	51	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	39	3	4	5	4	4	4	4	4	3	39	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	39		
	52	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	44	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	39	3	3	4	3	4	3	5	2	5	3	35	3	4	5	5	5	4	5	5	3	3	42	4	3	2	5	3	5	3	3	4	5	37	
	53	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	42	4	3	4	3	5	4	4	5	3	3	38	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	40	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	39	3	4	5	4	4	4	3	5	3	4	39	
	54	3	5	4	4	3	5	3	4	5	5	41	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	42	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	44	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	38	
	55	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	35	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	34	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	33	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	34	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	36	
	56	5	5	3	2	4	3	3	5	3	3	36	5	3	2	3	3	2	4	3	4	4	33	5	2	3	5	3	3	4	3	4	5	37	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	34	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	30	
	57	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	31	2	2	3	2	4	5	4	4	4	4	34	3	3	5	3	5	4	3	3	4	3	36	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	32	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	35	
	58	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	40	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	31	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	38	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	35	2	2	3	4	4	3	4	2	4	4	32	
	59	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	35	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	34	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	35	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	37	3	3	4	3	4	3	5	3	4	5	37	
	60	3	5	3	3	5	4	3	4	4	3	37	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	37	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	39	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37		
	61	5	4	2	2	2	3	3	2	2	4	29	5	3	4	4	4	4	3	4	2	2	35	4	3	3	2	3	3	3	5	2	3	31	3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	26	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	31	
	ADMINISTRATIVOS	62	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	42	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	43	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	41	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	42	5	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4
63		4	3	3	3	5	4	3	4	5	5	39	5	3	3	5	3	3	4	4	3	4	37	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	35	5	4	5	2	3	4	5	4	5	3	40	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	41
64		5	5	3	3	4	3	5	4	3	4	39	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	35	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	32	4	5	5	3	3	4	3	4	3	4	38	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	38	
65		3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	36	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	35	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	37	3	4	4	3	5	3	3	4	4	5	38	
66		5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	39	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	38	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	36	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	40	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	36	
67		3	5	3	3	3	3	5	5	3	4	37	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	34	4	3	3	5	3	3	4	5	3	4	37	4	5	3	3	3	3	4	5	4	37		
68		4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	37	5	3	4	5	3	3	3	5	4	4	39	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	40	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	37	
69		5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	44	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	
70		3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	3	5	5	5	3	40	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	40	4	3	3	3	4	5	4	4	4	38	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	38		
71		5	4	4	4	3	3	5	4	4	3	39	2	3	5	5	3	5	3	3	3	3	35	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3	37	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	37	4	2	3	4	5	3	5	4	5	4	39	
72		4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	38	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	36	3	2	3	4	3	3	4	4	2	3	31	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	35	3	4	5	3	3	4	2	3	2	5	34	

73	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	38	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	34	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	34	4	3	5	3	3	3	3	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	
74	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	34	3	5	3	4	3	2	4	3	3	3	33	4	1	5	4	3	4	4	3	3	4	35	4	5	5	2	3	3	4	3	5	4	38	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36
75	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	40	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	40	4	4	5	3	4	4	3	4	3	2	36	5	2	4	2	4	4	2	2	2	3	30
76	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	43	4	4	3	2	4	3	4	3	4	5	36	2	3	3	4	5	5	3	3	4	36	3	4	3	5	3	5	4	4	3	5	39	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	37	
77	3	5	4	5	5	3	4	4	4	3	40	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	36	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	37	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	39
78	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	46	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	46	3	5	4	5	4	5	4	5	5	45	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	47	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47	
79	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	40	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	34	3	4	3	3	3	4	4	4	3	35	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	40	4	5	5	4	5	4	1	4	4	4	40	
80	0	5	4	3	4	5	5	4	3	5	38	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	3	2	3	4	3	3	3	3	3	30	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	36	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	30	

Fuente: Escala SPC – CL aplicada al personal de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo para estimar



Tabla 36: Clima Organizacional por Dimensiones y Áreas Operativas estimación.

<b>ADMINISTRATIVOS</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INV. LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		C. LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	4	21%	3	16%	2	11%	3	16%	3	16%
Favorable	34 - 41	15	79%	13	68%	14	74%	15	79%	14	74%
Medio	26 - 33	0	0%	3	16%	3	16%	1	5%	2	11%
Desfavorable	18 - 25	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		<b>19</b>		<b>19</b>		<b>19</b>		<b>19</b>	

<b>OPERARIOS</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INV. LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		C. LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	2	18%	1	9%	0	0%	2	18%	0	0%
Favorable	34 - 41	7	64%	8	73%	9	82%	7	64%	8	73%
Medio	26 - 33	2	18%	2	18%	2	18%	2	18%	3	27%
Desfavorable	18 - 25	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>		<b>11</b>		<b>11</b>		<b>11</b>		<b>11</b>	

<b>CONDUCTORES</b>											
		AUTORREALIZACIÓN		INVOLUCRAMIENTO LABORAL		SUPERVISIÓN		COMUNICACIÓN		CONDICIONES LABORALES	
CATEGORIA	PUNTAJE	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy Favorable	42 - 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Favorable	34 - 41	36	72%	32	64%	35	70%	31	62%	38	76%

Medio	26 - 33	12	24%	18	36%	14	28%	19	38%	10	20%
Desfavorable	18 - 25	2	4%	0	0%	1	2%	0	0%	2	4%
Muy Desfavorable	10_17	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		50		50		50		50		50	

*Fuente: Tabla 35: Resultado de la Escala SPC – CL en JVL EXPRESS S.A.C., Trujillo estimación*

## B. ANEXO DE FIGURAS

### B.1. Personal Operario en el auditorio de JVL EXPRESS S.A.C, Trujillo 2019



*Figura 122: Personal Operario en el auditorio*

### B.2. Aplicación de la Escala SPC – CL en personal administrativo de JVL EXPRESS S.A.C



*Figura 133: Aplicación de la Escala SPC – CL en personal administrativo*

### B.3. Nave 3 estacionamiento



*Figura 144: Estacionamiento*

### B.4. Conductores en el auditorio



*Figura 155: Conductores en el auditorio*

### B.5. Unidades en Puerto Salaverry.



*Figura 166: Unidades. en Puerto Salaverry*

## B.6. Reunión de conductores y operarios.



*Figura 177: Reunión de conductores y operarios*

## C. ANEXO DE FORMATOS

### C.1. FORMATOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### C.1.1. MATRIZ EFE

Factores Determinantes de éxito	Valor	Peso	Ponderación
Oportunidades			
O1:			
O2:			
O3:			
O4:			
O5:			
		0.00	0.00
Amenazas			
A1:			
A2:			
A3:			
A4:			
A5:			
		0.00	0.00
Total			

*Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

### C.1.2. MATRIZ EFI

Factores Internos	Valor	Peso	Ponderación
Fortalezas			
O1:			
O2:			
O3:			
O4:			
O5:			
		0.00	0.00
Debilidades			
A1:			
A2:			
A3:			
A4:			
A5:			
		0.00	0.00
Total			

*Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

### C.1.3.

### C.1.4. MATRIZ FODA

VISIÓN – MISIÓN – VALORES		
	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
Análisis Interno	D1.	D1.
	D2.	D2.
Análisis Externo	D3.	D3.
	D4.	D4.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1		
O2.		
O3.		
O4	Explotar Maxi - Maxi	Buscar Mini - Maxi
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.		
A2.		
A3.		
A4	Confrontar Maxi - Mini	Evitar Mini - Mini

*Fuente: D´ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*



### C.1.5. MATRIZ PEYEA

FACTORES DETERMINANTE DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rangos de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Tendencia a desarrollo sostenible.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
9	Incremento de servicios sustitutos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
<b>Promedio – 6 =</b>										

FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)										
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical en determinados sectores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
<b>Promedio – 6 =</b>										

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)										
1	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	Desbalance	0	1	2	3	4	5	6	Balance

3	Liquidez	Desbalance	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

---

**Promedio =**

---

**FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)**

---

27	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
28	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
29	Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
30	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
31	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
32	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
33	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
34	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
35	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto

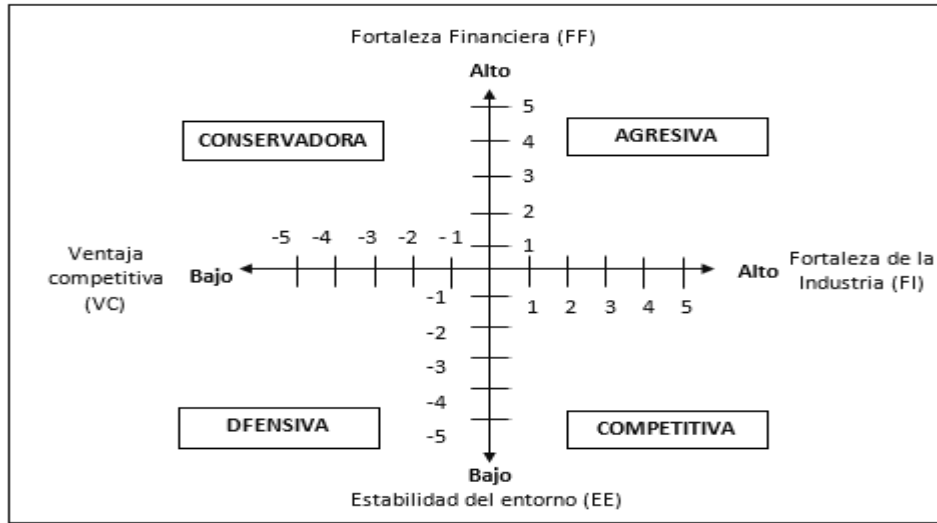
---

**Promedio =**

---

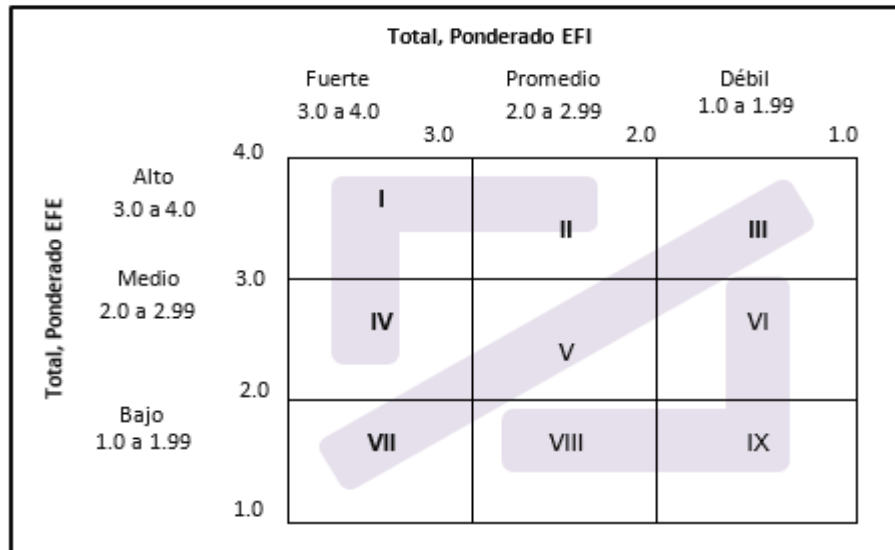
*Fuente: D´ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

### C.1.6. Matriz PEYEA



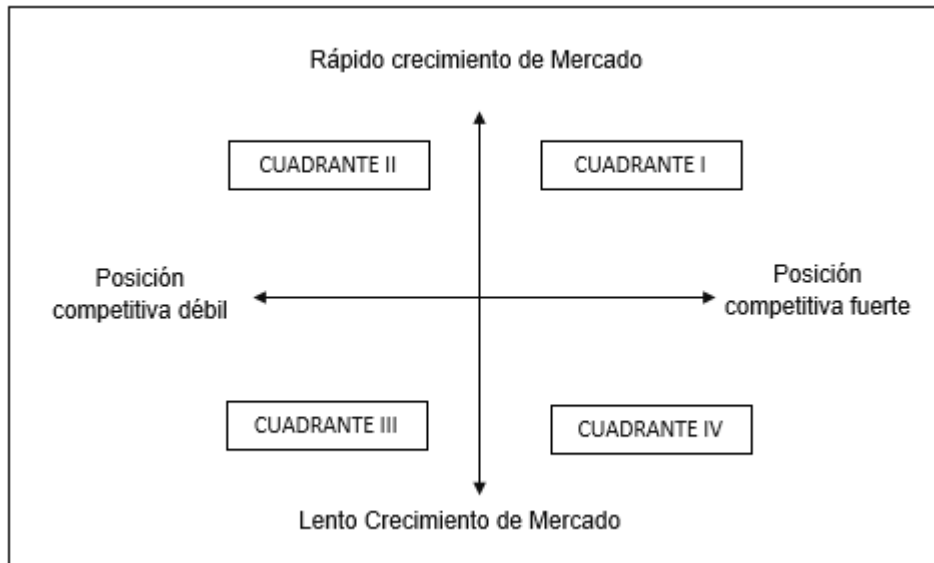
Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

### C.1.7. MATRIZ IE



Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

### C.1.8. MATRIZ GE



Fuente: D´ALESSIO, F. 2008. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

### C.1.9. MATRIZ DE DECISIÓN

Nº	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1						0
2						0
3						0
4						0
5						0

Fuente: D´ALESSIO, F. 2008. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

### C.1.10. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)					
CLASIFICACIÓN POR ESTRATEGIAS					
FACTORES CLAVES	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2	
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
O1.					
O2.					
O3.					
AMENAZAS					
A1.					
A2.					
A3.					
FORTALEZAS					
F1.					
F2.					
F3.					
DEBILIDADES					
D1.					
D2.					
D3.					

**2.00**

Puntaje atractivo: 4. Muy atractiva / 3. Atractiva / 2. Algo atractiva / 1. Sin atractivo

*Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

### C.1.11.

### C.1.12. Matriz Rumelt

N°	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1						SI / NO
E2						SI / NO
E3						SI / NO
E4						SI / NO
E5						SI / NO
E6						SI / NO

*Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

### C.1.13. Matriz de OLP VS Estrategias

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS A LARGO PLAZO							
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8
E1								
E2								
E3								
E4								
E5								
E6								
E7								
E8								

*Fuente: D'ALESSIO, F. 2008. El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.*

## D. ANEXO DE INSTRUMENTOS

### D.1. ANEXO DE INSTRUMENTOS

#### D.1.1. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

##### ESCALA CLIMA ORGANIZACIONAL CL-SPC

Nombre:

Fecha:

Esta encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el clima organizacional. Los resultados apoyaran en la toma de decisiones en beneficio de todo el personal.

A continuación, encontrará preposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Clima Organizacional. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Poco	Regular	Mucho	siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información para cumplir con el trabajo necesario.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					

11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lógralo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes Canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con la tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven las capacitaciones que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					



33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadores.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## **FICHA TÉCNICA ENCUESTA CLIMA LABORAL**

### **CARACTERÍSTICAS**

- Nombre: Clima Laboral CL – SPL
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: clima laboral
- Número de ítems: 50
- Forma de Aplicación: Individual / Colectivo
- Duración: 15 a 30 min.
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- Factores de estudio: Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Divididos de la siguiente manera:

FACTORES	ÍTEMS
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

- Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Valorados de la siguiente manera:

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 – 50	210 - 250
Favorable	34 – 41	170 - 209
Medio	26 – 33	130 - 169
Desfavorable	18 – 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 - 89

## D.1.2. CUESTIONARIO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### Encuesta de Direccionamiento JVL EXPRESS S.A.C.

Nombre:

Fecha:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la Visión, Misión y Valores actuales de la empresa JVL EXPRESS S.A.C.

Los Resultados apoyaran a la validación de la Visión, Misión y Clasificación de los valores actuales que maneja la empresa. Esta encuesta solo será realizada entre las 3 personas que integran el comité estratégico.

A continuación, encontrará preposiciones sobre aspectos relacionados con la Validación de la Visión y Misión basada en puntos claves establecidos por Fernando. D' Alessio, a su vez se mostrarán los valores de la empresa para evaluar su importancia dentro de la organización. Cada una de las proposiciones tiene tres opciones para responder de acuerdo a su criterio. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista.

Visión de JVL EXPRESS S.A.C	
<i>"Brindar el mejor servicio de almacenaje, transporte y distribución de mercadería a nivel nacional, operando con responsabilidad, seguridad, rapidez, respeto y calidad"</i>	

ÍTEM	Descripción	Poco de	De	Muy de
		Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo
		1	2	3
1	Simple, Clara y Comprensible			
2	Ambiciosa, Convincente y Realista			
3	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios			
4	Proyectada a un alcance geográfico			
5	Conocida por todos			
6	Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.			

7	Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.			
8	Se genera su correcta comprensión y comunicación			
9	Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.			
10	Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.			
11	Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.			

Misión de JVL EXPRESS S.A.C				
<p><i>"Ser el Grupo Empresarial más importante del país en el Sector Transporte y Almacenaje cumpliendo los más altos estándares de calidad en nuestros servicios, flota e infraestructura. De la misma manera continuar con el estricto cumplimiento de nuestras políticas de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente"</i></p>				

ÍTEM	Descripción	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
		1	2	3
1	Definir lo que es la organización.			
2	Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.			
3	Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.			
4	Diferenciar a la organización de todas las demás.			
5	Servir de marco para evaluar las actividades en curso.			
6	Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.			
7	Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.			

## VALORES

		Poco Importante	Medianamente Importante	Muy Importante
VALOR	DESCRIPCIÓN	1	2	3
Compromiso	para cumplir y satisfacer a nuestros clientes, siendo responsable de nuestros actos y asumiendo los resultados			
Superación	Siempre exigentes con nuestro trabajo y el cumplimiento de nuestros objetivos.			
Honestidad	honrados e íntegros y construyendo buenas relaciones en nuestro entorno			
Respeto	Brindando igualdad y apoyo a nuestro equipo.			
Integridad	actuando con la verdad, prudencia, justicia y fortaleza			
Innovación	mejora continua en nuestros procesos			

### D.1.3. Cuestionarios de Análisis Externo e Interno

Encuesta de Factores Externos e Internos de JVL EXPRESS S.A.C.

Integrante del Comité:

Fecha:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar los Factores Externos e Internos de JVL EXPRESS S.A.C.

Los Resultados apoyaran a identificar los factores de éxito, tanto Externos como Internos. Esta encuesta solo será realizada entre las 3 personas que integran el comité estratégico.

A continuación, encontrará factores claves establecidos por Fernando. D' Alessio en las diferentes Fuerzas que enmarca los Factores Externos como los Internos. Cada una de las proposiciones tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a su criterio, que medirán el grado de importancia para la Organización, clasificándolo de 1 como poco relevante, 2 medianamente relevante, 3 relevante y 4 muy relevante. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista.

N°	FACTOR	1	2	3	4
	<b>Fuerza Política, Gubernamental y Legal</b>				
1	Estabilidad Política				
2	Legislación Laboral				
3	Política Monetaria				
4	Regulación Gubernamental en el Sector Transporte				
	<b>Fuerza Económica y Financiera</b>				
5	Evolución del PBI Nacional				
6	Volumen de la Inversión Extranjera				
7	Acceso a Crédito Financiero				
8	Costo de Materias Primas				

<b>Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas</b>					
9	Tasa de Desempleo				
10	Nivel Promedio de Educación				
11	Cultura e Idiosincrasia				
<b>Fuerzas Tecnológicas y Científicas</b>					
12	Inversión en Investigación y Desarrollo				
13	Tecnologías de Información				
14	Uso de Internet y Mejoras e Innovaciones Tecnológicas				
<b>Fuerzas Ecológicas y Ambientales</b>					
15	Amenaza de Desastres Naturales				

<b>ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>			
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si / No</b>	<b>Comentario</b>
<b>Administración y Gerencia (A)</b>			
1	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?		
2	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?		
3	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?		
<b>Marketing y Ventas (M)</b>			
4	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?		
5	¿Están las marcas bien posicionadas?		
6	¿La participación de mercado se ha incrementado?		
<b>Operaciones Logística (O)</b>			
7	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?		
8	¿Está la planta distribuida productivamente		
<b>Finanzas y Contabilidad (F)</b>			

9	¿Es buena la estructura de capital?		
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?		
<b>Recursos Humanos(H)</b>			
12	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?		
13	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?		
14	¿Se cuenta con una política de incentivos?		
15	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?		
16	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?		
<b>Sistemas de Organización y Comunicaciones (I)</b>			
17	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?		
18	¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?		
<b>Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)</b>			
19	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar las diversas actividades?		



### D.1.4. Cuestionario para Brindar Valores y Pesos a los Factores de Éxito.

Cuestionario Para Brindar Valor y Peso a los Factores de éxito de JVL EXPRESS S.A.C,

Integrante del Comité:

Fecha:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar los Factores de Éxito Externos e Internos de JVL EXPRESS S.A.C

A continuación, encontrará factores de éxito enmarcada dentro de las Fuerzas Externas como las Internas. Cada una de las proposiciones tienen cuatro opciones para responder de acuerdo a su criterio, que medirán el nivel de respuesta clasificándolo de 1 como responde mal, 2 responde promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista y en el peso la sumatoria total de Oportunidades y Amenazas, así como la de Fortalezas y Debilidades debe dar un total de 1.

Oportunidades	1	2	3	4	Peso
O1: Crecimiento económico del sector transporte y las facilidades de garantía y protección a la inversión privada					
O2: Reducción de la informalidad en el sector transporte.					
O3: Buena relación social con empresas proveedoras de insumos y materia prima.					
O4: Aparición de nuevos clientes.					
O5: Crecimiento de las Principales industrias productivas, aumento del embarque y desembarque de buques.					
O6: Personal disponible para cubrir los puestos donde se solicite.					
O7: Consultorías de Capacitación de Personal y adquisición de nuevos conocimientos.					
O8: Investigaciones referentes a la mejora del desempeño del personal					
O9: Nueva tecnología, mejora del servicio de banda ancha y facilidad de acceso a tecnologías de información					
Total					
Amenazas	1	2	3	4	Peso
A1: Cambio de Ministro de Transportes y Comunicaciones					

A2: Aumento de la competencia en el sector transporte de carga por carretera.					
A3: Variación en el precio del combustible y en el tipo de cambio al comprar los repuestos.					
A4: Bajo nivel de conocimiento para cubrir el perfil de los diferentes puestos que ofrece la empresa.					
A5: Renovación en la flota de vehículos por parte de la competencia					
A6: Mal estado de carreteras como efecto del niño costero y riesgo de interrupción de la infraestructura vial.					
Total					

<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Peso</b>
F1: Cambio interno del personal y un mínimo desarrollo personal.					
F2: Clientes estables y con crecimiento en el aumento de su flota					
F3: Imagen y distribución de las bases de JVL EXPRESS S.A.C. a nivel nacional					
F4: Disponibilidad de flota y conductores para cubrir las operaciones.					
F5: Contar con proveedores estables para el abastecimiento de combustible y la compra de Tractos					
F6: Buena distribución de la planta.					
F7: Buen capital financiero a corto y largo plazo					
F8: Buena relación con accionistas e inversionistas					
Total					
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Peso</b>
D1: Desconocimiento de la Visión y Misión por parte del personal					
D2: Compromiso organizacional moderado por parte de los trabajadores					

D3: Bajo interés de los supervisores por el trabajo y desempeño de los trabajadores					
D4: Variación en las funciones de cada colaborador.					
D5: Falta de incentivos para el personal de la empresa					
D6: Baja cultura de seguridad y medio ambiente por parte de choferes y operarios					
D7: Desmotivación y ausentismo del personal					
D8: Comunicación deficiente entre áreas y sistema deficiente para el manejo de información.					
D9: Irregular abastecimiento de datos					
D10: Desactualización en equipos de cómputo y maquinaria.					
Total					

### D.1.5. Cuestionario para Brindar valores a la matriz PEYEA

Cuestionario Para Brindar Valores a los Factores de Matriz PEYEA de JVL EXPRESS S.A.C,

Integrante del Comité:

Fecha:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la Posición estratégica Externa e Interna de JVL EXPRESS S.A.C.

A continuación, encontrara factores de éxito dentro de bloques 2 Externos y 2 Internos. Cada una de las proposiciones tiene seis valores para marca de acuerdo a su criterio, que medirán el nivel de respuesta clasificándolo de 1 hasta 6.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista y en el peso la sumatoria total de Oportunidades y Amenazas, así como la de Fortalezas y Debilidades debe dar un total de 1.

Factores determinantes de la Estabilidad y el Entorno (EE)									
1	Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de Inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de precios de servicios competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Tendencia a desarrollo sostenible.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
9	Incremento de servicios sustitutos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos

Promedio -6=									
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
1	Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del servicio	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del servicio	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de replazo del servicio	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical en determinados sectores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6=									
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
1	Retorno en la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Solida
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida en el mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =									
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									

1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad Financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =									

## **E. ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS**

### **E.1. Acta de Conformación de Comité Estratégico**

#### **ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ ESTRATEGICO**

En las instalaciones de la empresa JVL EXPRESS S.A.C, ubicado en Carretera Panamericana Norte Km. 562 en la ciudad de Trujillo, siendo las 17:00:00 horas del día 20 de abril del año 2019, se reunieron los miembros de la empresa en representación de la alta gerencia de la empresa.

El Investigador Diego Asmat Reyes responsable del Plan Estratégico, inicio reunión para la instalación del comité Estratégico, que sería conformado por:

#### **Miembros titulares:**

- CPC. María Mattus Soria con DNI N°: 42975945 quien tiene cargo de: Jefe Recursos Humanos.
- Ing. Martin Celi Tello con DNI N°: 40099392 quien tiene cargo de Jefe Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA.
- Ing. Gary Lozada Silva con DNI N°: 46579523 quien tiene cargo de Supervisor de Seguridad.

Así mismo se dispuso y se estableció la agenda que tendría el comité.

#### **AGENDA:**

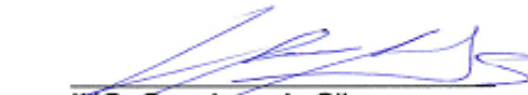
- Instalación del comité estratégico de la empresa.
- Validación del direccionamiento estratégico.
- Evaluación externa e interna de la situación actual de la empresa.
- Elaboración del plan estratégico.
- Conformidad del estudio realizado sobre el Clima Organizacional.

## ACUERDOS:

1. Los integrantes de la empresa Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. bajo la autorización de alta gerencia de la empresa TRC S.A.C., acordaron formar un comité estratégico, para la plena participación en la elección de estrategias y toma de decisiones.
2. Los integrantes del comité estratégico tendrán conocimiento sobre el resultado de la escala SPC – CL en el personal de la empresa.
3. Los integrantes del comité estratégico validaran bajo cierto criterio metodológico la Visión, Misión y Valores actuales de la empresa, además de dar a conocer las políticas con las que cuenta la empresa.
4. El comité estratégico evaluara la situación externa e interna de la empresa, basados en el conocimiento que tienen sobre ella y su desempeño en el mercado, determinando los objetivos a largo plazo.
5. Para la toma de decisiones se elabora formalmente un plan estratégico en el cual el comité estratégico tendrá un desempeño importante al evaluar las estrategias según lo enmarque la metodología, determinando estrategias retenidas y estrategias de contingencia.
6. El comité estratégico determinara los planes de acción y el tiempo en el que se procederá a aplicar cada plan referenciado a las dimensiones del clima organizacional para cumplir con los objetivos a corto plazo y a su vez ir midiendo el avance del cumplimiento de los objetivos a largo plazo.
7. El comité estratégico tendrá conocimiento de la estimación y el efecto que puede generar la elaboración de un plan estratégico formal.
8. El Comité estratégico firmara el acta y dará la conformidad de este documento.

Siendo las 18:30:00 horas del mismo día se da por concluida la reunión, firmando los asistentes en señal de conformidad.

  
CPC. María Mattus Soria  
DNI N°: 42975945  
JEFE RECURSOS HUMANOS

  
ING. Gary Lozada Silva  
DNI N°: 46579523  
SUPERVISOR SEGURIDAD





---


Ing. Martín Celi Tello  
DNI N°: 40099392  
JEFE SSOMA



---

Sr. DIEGO ALONSO, ASMAT REYES  
DNI N°: 70616080  
INVESTIGADOR


## E.2. Política Ambiental de JVL EXPRESS S.A.C.




### **POLÍTICA AMBIENTAL**

Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. dedicada al transporte terrestre de mercaderías e insumos en general a nivel nacional ; incluyendo el almacenaje de mercadería de tránsito, servicio de alquiler de maquinarias para actividades de movimiento de tierras para obras civiles; considera la preservacion y cuidado del medio ambiente como uno de los lineamientos de sostenibilidad y crecimiento de sus procesos ; para lo cual se compromete a:

1. Prevenir la contaminación reduciendo y/o eliminando los impactos ambientales dentro de nuestros procesos.
2. Cumplir con las normativas legales y otros requisitos aplicables a la gestión ambiental de nuestros procesos.
3. Asegurar la gestión de nuestras actividades que permitan establecer, revisar y cumplir con los objetivos ambientales.
4. Revisar continuamente el Sistema de Gestión Ambiental a través de un proceso de mejora continua y prevención de la contaminación.
5. Promover la capacitación de todos los trabajadores de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, ejecutando programas de formación, capacitación y entrenamiento.
6. Documentar, implementar y mantener nuestro Sistema de Gestión Ambiental acorde con el desarrollo de la tecnología y protección ambiental.
7. Mantener vigente nuestra política ambiental y asegurar que esté disponible a las partes interesadas internas y externas.

  
**Anselmo Carranza Torres**  
Director - Gerente

Trujillo, 23 Enero del 2017



*Figura 18: Política Ambiental*