



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN  
EN LA CALIDAD ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE  
TRANSPORTE DE CARGA SOBREDIMENSIONADA DE LA  
EMPRESA CRANESDC S.A.C.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER  
CAÑAPATAÑA DE LA CRUZ, DAVID MANUEL**

**ASESOR  
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

**LIMA – PERÚ, MAYO 2022**



## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo de Suficiencia Profesional a mi familia, por su constante apoyo y permitir el cumplimiento de objetivos profesionales.





## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposa e hijos por el esfuerzo entregado en cada momento para continuar mis estudios.

Agradezco a la gerencia de la empresa por el apoyo para el desarrollo del TSP en el área de operaciones.





## INTRODUCCIÓN

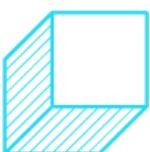
Los servicios de transporte son de vital importancia para unir a las áreas rurales y urbanas en el mundo, eso contempla un servicio para trasladar productos para el beneficio de las familias o empresas. Sin embargo, existen otro tipo de servicios de transporte de carga, conocidas como cargas especiales o sobredimensionadas. Este servicio se caracteriza porque se transporta grandes volúmenes de carga y peso, por ejemplo, se transportan maquinaria pesada de más de 70 toneladas, líneas de sistemas energéticos de más de 100 toneladas, líneas de producción para ensamblar, entre otros, pero que sean de pesos entre las 40 y 120 toneladas.

Se requiere de disponer plataformas adecuadas para el transporte en vías especialmente estudiadas para lograr circular; se tiene un equipo de personal que va escoltando a la unidad principal, revisando los horarios, zonas adecuadas para el paso, evaluar si hay incidentes en la vía y no parar en la ruta.

En el Perú hay ocho empresas reconocidas para realizar este tipo de servicios, el cliente solicita el servicio con cierto tiempo para poder preparar los recursos necesarios para el servicio. En la empresa hay un área responsable para realizar el contacto cliente empresa, es el área de Operaciones.

La programación es importante en la empresa de servicios de transporte de carga especial, una inadecuada programación conduce a la percepción de la mala calidad del servicio. El área de programación recibe el requerimiento y se informa a mantenimiento para inspeccionar las unidades, con almacenes para verificar las existencias para mantenimiento, en caso de que algunas unidades se encuentran paradas por fallas ocurrentes o por paradas programadas.

La programación del servicio conduce a la coordinación con áreas de apoyo con los clientes internos de la empresa, con finanzas para disponer del efectivo para viáticos, consumos de combustible; con seguridad, para que la unidad de carga cumpla con los reglamentos del MTC y requisitos del cliente. Una problemática en la programación conduce a una mala calidad del servicio, por lo que el presente trabajo de suficiencia profesional aplicará herramientas de calidad para lograr la eficiencia en el área de operaciones.





## RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), titulado “Plan de mejora de la programación de los servicios de carga sobredimensionada de la empresa transporte Cranesdc S.A.C.” La empresa con la experiencia en el mercado tiene oportunidad de crecimiento favorable, sin embargo, se ha hecho evidente una mala programación del servicio dado que las unidades presentan fallas mecánicas en la ruta.

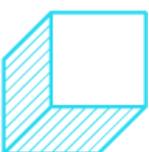
En el Capítulo I; se explica las generalidades de la empresa, principales procesos productivos y administrativos, el perfil de la empresa y el organigrama.

En el Capítulo II, está detallado la problemática de la empresa, haciendo una descripción general y análisis del problema. Se plantea el objetivo general, Establecer un plan de mejora de la programación de los servicios de carga sobredimensionada en la empresa Cranesdc S.A.C.

En el capítulo III, se realiza un diagnóstico a la empresa, con la aplicación del diagrama de Ishikawa, se presenta la propuesta de mejora, costos y cronograma del proyecto.

El TSO finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** programación, carga ancha, metodología de las 5’S.





## ABSTRACT

This Professional Sufficiency Work (TSP), entitled "Plan to improve the programming of oversized cargo services of the transport company Cranesdc S.A.C." The company with the experience in the market has a favorable growth opportunity, however, a poor programming of the service has become evident since the units have mechanical failures on the route.

In Chapter I: The generalities of the company, main productive and administrative processes, the profile of the company and the organizational chart are explained.

In Chapter II. The problems of the company are detailed, making a general description and analysis of the problem. The general objective is established, establish a plan to improve the programming of oversized cargo services in the company Cranesdc S.A.C.

In chapter III. a diagnosis is made to the company, with the application of the Ishikawa diagram, the improvement proposal, costs, and project schedule are presented.

The TSO ends with the conclusions and recommendations.

**Keywords:** programming, broad load, 5'S methodology.





## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.2. PERFIL DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1. Ubicación de la Empresa .....	3
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	3
1.3.1. Misión.....	4
1.3.2. Visión .....	4
1.3.3. Objetivos estratégicos.....	4
1.3.4. Valores.....	4
1.4. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	5





1.5.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA .....	8
1.5.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	8
1.5.2.	Análisis de la matriz FODA .....	10
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>16</b>
<b>REALIDAD PROBLEMATICA .....</b>		<b>16</b>
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA .....	16
2.1.1.	Desarrollo de las causas y consecuencias .....	17
2.1.2.	Análisis y desarrollo del Diagrama de Ishikawa .....	27
2.2.	ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	29
2.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	29
2.4.	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	29
2.4.1.	Objetivo General .....	29
2.4.2.	Objetivos específicos .....	30
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>31</b>
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>		<b>31</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO .....	31
3.1.1.	Antecedentes de la investigación .....	31
3.1.2.	Bases Teóricas .....	34
3.1.3.	Bases Normativas .....	36
3.2.	DESARROLLO DEL PROYECTO .....	38
3.2.1.	Diagnóstico de relación empresa versus clientes .....	38





3.2.2.	Capacitación al personal de Cranesdc S.A.C. ....	38
3.2.3.	PLANEAR – Primer ciclo a desarrollar.....	42
3.2.4.	HACER – Segundo ciclo a desarrollar .....	56
3.2.5.	VERIFICAR – Tercer ciclo a desarrollar.....	63
3.2.6.	ACTUAR – Cuarto ciclo a desarrollar.....	69
3.2.7.	Resultados y beneficios de la mejora.....	76
3.3.	COSTOS DEL PROYECTO .....	78
3.4.	CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	87
3.5.	CONCLUSIONES.....	88
3.6.	RECOMENDACIONES .....	89
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>90</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>90</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>92</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>		<b>92</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>94</b>





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Servicio de Carga Sobredimensionada .....	1
<b>Figura 2</b>	Dimensiones de la Carga Especial.....	2
<b>Figura 3</b>	Ubicación de la Empresa.....	3
<b>Figura 4</b>	Organigrama del Área de Mantenimiento de la Empresa .....	7
<b>Figura 5</b>	Flujo de Proceso del Servicio .....	23
<b>Figura 6</b>	Diagrama de Ishikawa para la Problemática .....	28
<b>Figura 7</b>	Causas Principales Identificadas Para Mejorarlas.....	47
<b>Figura 8</b>	Nivel de Consecuencias a Corregir .....	49
<b>Figura 9</b>	Flujo de Proceso de Almacenamiento .....	62
<b>Figura 10</b>	Infraestructura Vial del Perú y la Carga Ancha.....	63
<b>Figura 11</b>	Características en el Campo de la Operaciones .....	64
<b>Figura 12</b>	Diagrama de Distribución de Pesos por Eje .....	66
<b>Figura 13</b>	Tabla de Calificación de Dimensiones.....	67
<b>Figura 14</b>	Tipo de Carga que se Traslada a Minería .....	76
<b>Figura 15</b>	Traslado de una Cisterna de Agua .....	77
<b>Figura 16</b>	Tipo de Carga Crítica Para su Transporte.....	77
<b>Figura 17</b>	Traslado de Trómel con Dimensiones y Peso Alto .....	78





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Comparativo de Factores en Relación al Servicio .....	9
<b>Tabla 2</b> Análisis Matriz FODA .....	11
<b>Tabla 3</b> Descripción General de las Causas del Problema .....	17
<b>Tabla 4</b> Consecuencias Procedentes de las Causas .....	19
<b>Tabla 5</b> Unidades Para Realizar los Servicios .....	21
<b>Tabla 6</b> Análisis del Servicio Anual .....	25
<b>Tabla 7</b> Formato de Seguimiento y Control Proyectado .....	39
<b>Tabla 8</b> Equipo de Mejora Continua .....	43
<b>Tabla 9</b> Causas de la Problemática .....	46
<b>Tabla 10</b> Consecuencias a Controlar y Corregir .....	48
<b>Tabla 11</b> Funciones al Cargo de Gerente de Operaciones .....	50
<b>Tabla 12</b> Funciones al Cargo de Administrador de los Servicios .....	51
<b>Tabla 13</b> Funciones al Cargo de Supervisor de Almacén .....	52
<b>Tabla 14</b> Funciones al Cargo de Supervisor de Mantenimiento .....	53
<b>Tabla 15</b> Funciones del Auxiliar de Control de Insumos .....	54
<b>Tabla 16</b> Funciones del Jefe de SST .....	55
<b>Tabla 17</b> Valoración de Cuestionario al Cliente Interno y Externo .....	70
<b>Tabla 18</b> Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 1 de 1 .....	71
<b>Tabla 19</b> Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 1 de 2 .....	72
<b>Tabla 20</b> Resultados Integrados del Cuestionario Realizado .....	73





<b>Tabla 21</b> Formato de Encuesta al Trabajador.....	74
<b>Tabla 22</b> Preguntas Clave Para el Cliente Interno.....	75
<b>Tabla 23</b> Costos de Honorarios e Incentivos del Personal .....	79
<b>Tabla 24</b> Servicios a Utilizar Como son los Subcontratos.....	80
<b>Tabla 25</b> Costos y Detalles de la Capacitación Administrativo y Operacional .	81
<b>Tabla 26</b> Costos de los Equipos y su Producción.....	82
<b>Tabla 27</b> Costos Totales Contabilizados del Proyecto.....	83
<b>Tabla 28</b> Costos de Impacto Económico sin Calidad al Cliente.....	84
<b>Tabla 29</b> Cálculo del Periodo de Inversión del Proyecto.....	85
<b>Tabla 30</b> Cálculos de los Costos Proyectados.....	86
<b>Tabla 31</b> Cronograma de Actividades del Proyecto .....	87





## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Procedimiento de Trabajo Seguro.....	94
<b>Anexo 2</b> Formato de Ingreso y Salida del Almacén.....	95
<b>Anexo 3</b> Política de SSOMA de la Empresa Granesdc S.A.C.....	96
<b>Anexo 4</b> Formato de Análisis Demográfico de la Competencia.....	97
<b>Anexo 5</b> Análisis de la Competencia en el Servicio.....	98
<b>Anexo 6</b> Formato de Presupuesto de Viáticos del Conductor .....	99
<b>Anexo 7</b> Control del Vehículo De Carga Ancha.....	100
<b>Anexo 8</b> Agenda Diaria de Ruta del Conductor .....	101
<b>Anexo 9</b> Formato de Control de Asistencia del Trabajador .....	102





## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa CRANESDC S.A.C., es una empresa constituida para facilitar el transporte de carga sobredimensionadas, en plantas industriales y de energías, unidades mineras, proyectos de construcción, entre otros. Los equipos que se disponen se adaptan perfectamente a cada tipo, forma y diseño de carga, logrando hacer el trabajo más ligero e ideal. Por ser equipos especiales la empresa es completamente fiable y extremadamente versátil en cada operación y en todas las situaciones. La maniobrabilidad y el aseguramiento de la carga hacen fácil el trabajo reduciendo tiempos de operación. Es una empresa en la que sus clientes pueden confiar como socio estratégico de sus operaciones en las tres regiones costa, sierra y selva con personal y conductores comprometidos con su trabajo.

**Figura 1**

*Servicio de Carga Sobredimensionada*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

En la figura 1, se observa uno de los tipos de carga sobredimensionada, con un peso de aproximadamente 45 toneladas.





**Figura 2**

*Dimensiones de la Carga Especial*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

En la figura 2, se observa otro tipo de servicio de carga especial; ésta debe cumplir los reglamentos vigentes del MTC, conocer las dimensiones de las vías y alturas de puentes. El servicio de estas cargas especiales, van rotuladas con el nombre de “carga ancha”, el personal de operaciones hace una inspección de la vía y suscribe la posición del tráfico correspondiente.

## 1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

La empresa CRANESDC S.A.C., tiene como actividad principal al servicio de transporte de carga logísticos especial y/o sobredimensionada para la minería e construcción, con carga mayores a 30 toneladas por viaje.

- RUC: 20554591346
- Razón Social: Cranesdc Sociedad Anónima Cerrada - Cranesdc S.A.C.
- Razón Social Anterior: Cranesdc S.A.C.
- Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada
- Condición: Activo





- Fecha Inicio Actividades: 01 / Julio / 2014
- Actividad Comercial: Transporte de carga por carretera.
- Página web de la empresa: <http://cranesdc.com.pe/>

### 1.2.1. Ubicación de la Empresa

- Dirección Legal: Cal. Rio Chicama Nro. 5338
- Urbanización: Villa del Norte (Piso 5)
- Distrito/Ciudad: Los Olivos
- Departamento: Lima, Perú

**Figura 3**

*Ubicación de la Empresa*



Fuente: (Google, 2022)

### 1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

La empresa Cranesdc S.A.C., es una empresa peruana cuyas actividades corresponden al rubro de transporte de cargas especiales y sobredimensionadas, especiales y línea amarilla en diversos rubros, cuenta con activos y con equipos especiales, tales como: camacuna, camabaja, modular y





plataformas extensibles para el transporte de cargas especiales, (carga ancha, carga larga y carga pesada).

### 1.3.1. Misión

Proveer servicios especializados en distintos sectores como: Minería, Construcción e Industrial de manera rápida, oportuna y diseñando operaciones a la medida de cada uno de nuestros clientes.

### 1.3.2. Visión

Atender las necesidades de nuestros clientes de cualquier sector, y ser reconocidos como un proveedor de transporte responsable y seguro superando la expectativa de los clientes.

### 1.3.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos para el crecimiento de la empresa en un periodo de un año son:

- Incrementar las unidades de servicio de transporte de carga, considerando la demanda proyectada del año 2022.
- Reducción del 5% de los costos logísticos para mejorar la rentabilidad y lograr que los proveedores estén alineados a los objetivos de la empresa.
- Plan de capacitación al personal conductor en las buenas prácticas del servicio de transporte de carga por carretera.
- Cumplir con el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional en la organización.

### 1.3.4. Valores

**Responsabilidad:** mejora constante en base al conocimiento por las capacitaciones en el servicio de transporte.





**Seguridad:** el compromiso de la dirección de empresa es mantener un ambiente de trabajo seguro y salud para todos sus colaboradores; asimismo, cumplir con los estándares de seguridad y las normas legales vigentes.

**Compromiso:** debe estar siempre en el proceder diario de cada colaborador, se debe ser honesto a nivel interno, con los clientes y proveedores.

**Integridad:** fomentar siempre la participación y unión en un solo esfuerzo al cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes.

#### 1.4. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

##### **Gerente General**

Es función del gerente general la conducción de la organización a concretar los planes a corto, mediano y largo plazo, llevar el control de la cartera de clientes, así como elevar productividad y eficiencia, fomentando el trabajo colaborativo. Tiene participación en la junta de socios para la toma de decisiones de gestión y dirección estratégica de la empresa.

##### **Jefe de Operaciones**

Tiene la responsabilidad de conducir al área de operaciones, haciendo uso de los recursos disponibles y adquiriendo nuevos recursos y servicios con la calidad esperada y en el tiempo oportuno; lleva el control mediante indicadores de gestión que le permiten tomar decisiones para la optimización de los servicios y desarrollo permanente en la mejora de las operaciones; coordina de manera eficiente a un equipo técnico y de especialistas corporativo con la finalidad de incrementar la cartera de clientes y la fidelización y lleva el control de costos operativos, asegura la rentabilidad de las operaciones.

##### **Administrador**





Coordinar y ejecutar la administración de recursos para el soporte de las áreas de RR.HH., financieros, logísticos, contables e informáticos y establecer los mecanismos de control necesarios a fin velar el cumplimiento de la rentabilidad planificada; planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes áreas que presenta la empresa, sobre los procesos administrativos, operativos, financieros, contables de la empresa; supervisar el correcto funcionamiento de los procedimientos de las áreas administrativas; además de la administración y control del presupuesto; administrar ingresos y egresos así como la facturaciones, declaraciones mensuales, registro de planilla, AFP; registro de compras y ventas, así como la documentación en general y es responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

### **Conductor de equipo pesado**

Conducción para trasladar cargas diversas, en cumplimiento de la NTP MATPEL y sobredimensionadas; verificar que las condiciones de la unidad sean las óptimas para el desarrollo de transporte de carga, manteniendo en óptimas condiciones la limpieza del vehículo e informar con tiempo y forma sobre alguna falla y gestionar la reparación en el taller; además mantener una agenda diaria de trabajo (Bitácora). Por otra parte, deberá tener la experiencia en transporte de cargas diversas; realizar las actividades que el jefe inmediato que le asigne para cumplir los objetivos del área y mantener una comunicación constante con la base de monitoreo de unidades. (Cranesdc, 2022)

### **Jefe de Seguridad, Salud y Medio Ambiente**

Supervisar, asesorar y controlar haciendo uso de las normativas vigentes, asimismo políticas internas, normas de seguridad; efectuar el análisis de los riesgos potenciales más altos con el fin de plantear medidas preventivas de seguridad y evitar accidentes; coordinar, planificar e integrar el equipo de SST para la investigación de accidentes en mina.

Planificar capacitaciones de todo el personal de la unidad de operación en temas de seguridad, dictar capacitaciones en base de los riesgos potenciales identificados y temas que programa nuestro cliente; el cumplimiento de la matriz



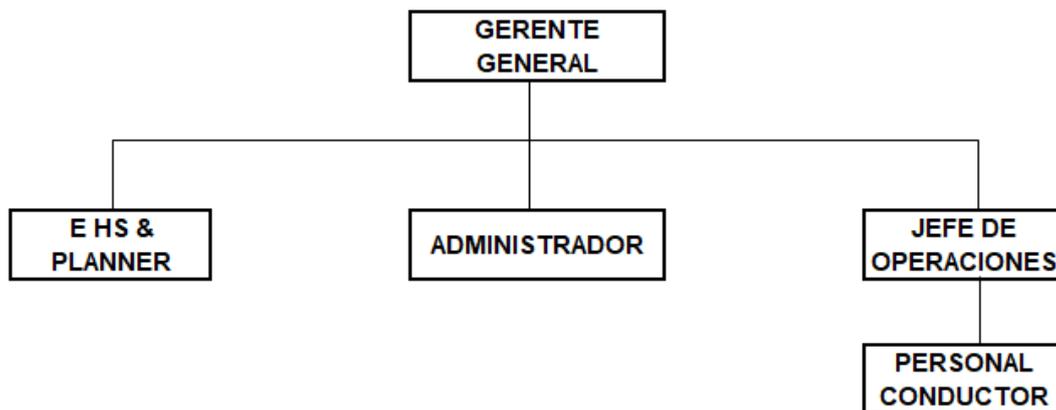


de capacitación de las áreas involucradas y elaborar el reporte mensual, además es el responsable de la administración de la seguridad de la empresa, de la coordinación con las empresas de servicios de vigilancia y estacionamientos, y deberá analizar las situaciones de riesgo y responsable del sistema de seguridad patrimonial, desarrollando las medidas preventivas para aplicar las correctivas; la implementación de operativos con actividades orientadas a la seguridad del patrimonio y bienes de la empresa y de los trabajadores sea en forma externa o interna, es decir sea en ruta o en la base. (Cranesdc, 2022)

En la figura 4, se observa el organigrama de la empresa.

**Figura 4**

*Organigrama del Área de Mantenimiento de la Empresa*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El prevencionista viene a estar disponible cuando los requerimientos de las operaciones lo ameritan, eso dependerá del tipo de proyecto de carga que se deba de trasladar con los requisitos del cliente. Sin embargo, la coordinación es permanente sea con el Gerente General de la empresa o con el personal que está a cargo de la administración.





## **1.5. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

### **1.5.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación con los proveedores**

La empresa Cranesdc S.A.C., cuenta con proveedores de repuestos, accesorios y equipos de marcas reconocidas, los camiones que realizan el servicio de carga sobredimensionada requieren de repuestos específicos y por garantía del proveedor se requiere cumplir con los requisitos de calidad y certificación de los repuestos, filtros, bombas de inyección, arrancadores, etc.

Por lo que en este sentido la negociación es alta, considerando a proveedores de la marca Wabco Freightliner, Internernational Cummins, que distribuye asimismo Goldhofer; sumado que las unidades requieren de abastecerse de combustible por lo que la empresa tiene establecido un plan de abastecimiento en los grifos de Primax, caso contrario, se usan otros proveedores de combustibles.

#### **Rivalidad entre competidores**

La empresa compite con tres empresas del mismo rubro, pero cada uno ha segmentado su mercado local y nacional, realizando servicios a clientes fijos y otros eventuales cuando el cliente tiene incumplimientos de sus proveedores; la calidad del servicio es por la experiencia que tiene la empresa brindando el soporte en el transporte de carga de 30 a 70 toneladas, lo cual marca la diferencia con la competencia.





**Tabla 1**

*Comparativo de Factores en Relación con el Servicio*

COMPARATIVO DE COMPETIVIDAD EN EL MERCADO								
ITEM	EMPRESAS	CAPACIDAD	RUTAS	EQUIPOS <sup>2</sup>	CLIENTES <sup>3</sup>	PERSONAL	MERCADO	TOTALES
1	<b>Cranesdc S.A.C.</b>	De 30 a 70 TN	Nivel nacional	80%	9	7	Variable (9)	<b>90%</b>
2	<b>Euro Transport S.A.C.</b>	De 30 a 70 TN	Nivel nacional	90%	8	9	Variable (9)	<b>90%</b>
3	<b>Látigo Negro S.A.C.</b>	De 30 a 50 TN	Rutas a la Sierra	70%	7	8	Específico (7)	<b>70%</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

<sup>2</sup> La empresa Euro Transport SAC, desde su formación e ingreso al mercado, se preocupó en masificar y mejorar sus equipos para el servicio de carga, pero en cuanto a los clientes no tienen el trato directo en los contratos por los servicios, utiliza o hace uso de la subcontratación donde ya existe una variación en los todos los costos y el resultado de la utilidad económica.

<sup>3</sup> La empresa Cranescdc SAC, en cambio no se orientó en mejorar la cantidad de equipos, se enfocó en la creación de valor con el cliente y de forma directa, el cual marca una alta diferencia con los otros competidores dado, que trabajar con servicios subcontratados o tercerizados no permite tener un trato directo con el cliente, siempre será otra empresa que sea premiada en caso que el servicio se haya realizado con calidad, o en su defecto multado el subcontratado de no haber realizado un óptimo servicio, quizás hasta con una retención a nivel de garantía económica.





### **Poder de negociación con los clientes**

La empresa cuenta con clientes fidelizados y clientes nuevos que se registran por recomendaciones. La negociación es baja, dado que, en este tiempo de pandemia, se requiere cubrir costos fijos y operativos, servicio o cliente que ingresa por lo general se le asigna un factor de descuento de hasta un 40% del precio habitual. Es decir, las unidades de transporte no pueden estar sin realizar servicio, el costo diario de estadía es elevado.

### **Amenazas de nuevos entrantes**

El rubro de la empresa es realizar un servicio de carga sobredimensionada, es decir, carga sobre las 40 toneladas a más. Se requiere de un buen equipo de trabajo con experiencia, con conductores que conozcan las rutas de los puntos de los servicios de cargas especiales. Por ello, hay una barrera de entrada, para el ingreso de nuevas empresas, el servicio le va a representar una alta inversión por el tipo de maquinaria a emplear para el transporte.

### **Amenazas de servicios sustitutos**

En cuanto el tipo de servicio de transporte de carga sobredimensionada sólo se puede hacer por vía terrestre al interior del país, por el cual los equipos de transporte que el cliente requiere transportar llegan en contenedores vía marítima y es obligado que los clientes requieran el servicio de transporte especializado.

## **1.5.2. Análisis de la matriz FODA**

A continuación, se describe el análisis de la matriz FODA, para obtener un diagnóstico general tanto interno como externo, que permita construir factores estratégicos a cumplir en el proyecto.





**Tabla 2**  
*Análisis Matriz FODA*

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p>F1: Buena relación con sus proveedores</p> <p>F2: Bajo nivel de endeudamiento con las financieras</p> <p>F3: Cartera de clientes fijos y nuevos por recomendación</p> <p>F4: Calidad en el servicio con el cliente en forma directa</p> <p>F5: Capacidad y experiencia en cargas sobredimensionadas</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<p>O1: Demanda del mercado por servicio de carga sobredimensionada</p> <p>O2: Empleo de aplicaciones móviles para el seguimiento o posición de las unidades</p> <p>O3: Proveedores con diversidad de marcas para el mantenimiento de las unidades</p> <p>O4: Certificaciones y homologaciones para apertura de nuevos servicios</p> <p>O5: Estabilidad en el mercado con la moneda del \$.</p>	<p>FO1: Manejo de los precios de los repuestos con proveedores calificados</p> <p>FO2: Implementar la tecnología móvil para la geolocalización de las unidades de servicio</p> <p>FO3. Plan para fidelización de clientes</p>	<p>DO1: Plan de mejora en la programación del servicio</p> <p>DO2: Implementar la lista de stock de repuestos</p> <p>DO3: Plan de mejora de la imagen institucional</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
<p>A1. Criterios de multa fuera de la norma por la SUTRAN</p> <p>A2: Cierre de carreteras por conflictos sociales</p> <p>A3: Elevados costos de equipos y accesorios por alza del dólar</p> <p>A4: El ingreso de nuevos competidores Certificados Homologados</p> <p>A5: Amenazas ambientales por Factores internos y externos</p>	<p>FA1: Planificar las compras con respecto al alza del dólar</p> <p>FA2: Reportes actualizados de zonas de conflictos</p> <p>FA3: Disponer de un asesor legal para el cumplimiento de las nuevas normativas</p>	<p>DA1: Planificar los gastos para la compra de repuestos</p> <p>DA2: Plan de contingencia para la programación de los servicios</p>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)



**Desarrollo de la estrategia FO1:**

El manejo de los precios de repuestos con los proveedores calificados será dentro del tiempo justo y con una eficiente gestión de compras. Para poder realizar una factible gestión de compras, es necesario conocer anticipadamente de parte del y usuario del equipo el tipo de accesorio o repuesto, la marca y las especificaciones técnicas de forma clara y precisa; y evitar así adquirir repuestos en un sólo proveedor, más bien dar posibilidad al mejor postor para el suministro.

**Desarrollo de la estrategia FO2:**

Implementar la tecnología móvil para la geolocalización de las unidades de servicio, mediante del Monitoreo GPS, Aplicando tecnología de vanguardia para la mitigación de riesgos en la parte operativa que cuenta con soluciones para el seguimiento con sistemas completos de hardware y software, a través de los dispositivos logrando el levantamiento de información en tiempo real. El análisis de los datos nos permite acceder a operaciones en transporte contribuyendo un gran aporte de valor al cliente.

**Desarrollo de la estrategia FO3:**

Plan para fidelización de clientes se desarrolla una relación positiva con interacciones satisfactorias que desarrollarán una relación de entre el cliente y la empresa a largo plazo, para que soliciten los servicios. De esta forma crea una relación de confianza, poco a poco, que necesita ser alimentada con el tiempo para mantenerse.

**Desarrollo de la estrategia DO1**

Plan de mejora en la programación del servicio al cliente, es una herramienta





que conlleva progreso y atributos de Calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad; el plan parte de la evaluación en términos de factores externos e internos, pretendiendo generar impacto, a través de métodos que identifican situaciones de calidad en el área de servicio al cliente, permitiendo proyectar en el tiempo los resultados del proceso mejorando el estado actual de un tiempo prudencial con la eficacia de los cambios propuestos.

### **Desarrollo de la estrategia DO2:**

Implementar la lista de stock de repuestos es un método de almacenamiento eficiente de implementar la lista de stock de repuestos con un Software moderno de gestión de almacenes en línea mejorando el rendimiento, la eficiencia en el tiempo de proceso en todas las operaciones internas.

El sistema de inventario de doble entrada en las operaciones se consideran movimientos de existencias entre ubicaciones con beneficios de administrar la gestión de mantenimiento en la empresa.

### **Desarrollo de la estrategia DO3:**

Plan de mejora de la imagen institucional, hoy en día el mercado es competitivo, cambiante y que no siempre cuidamos los cambios con gran velocidad y profundidad, no solamente se habla del logotipo, sino que requiere de elementos necesarios que deben ser planteados y orientados estratégicamente para afianzar la imagen de la empresa, con elementos fundamentales que permite diferenciarse y posicionarse en el mercado ya que se debe mostrar todo lo que una empresa hace realmente y lo que se quiere dar a conocer. Para ello existe el plan estratégico de imagen corporativa, el cual traduce en términos de Imagen y comunicación, estratégicamente a medio plazo permitiendo el desarrollo de la empresa.



**Desarrollo de la estrategia FA1:**

Planificar las compras con respecto al alza del dólar, en este caso el mercado nacional de alguna manera en cuanto a la adquisición de equipos que tienen características técnicas de alto tonelaje, específicamente sean camiones de cualquier marca, los costos se establecen en dólares americanos. El cual dificulta tener una planificación acorde a la fluctuación del precio del dólar, ya que por tendencias políticas pueden tener un repunte en el costo lo cual afectaría los tipos de créditos o de cuotas que se tengan que pagar a los entes financieros. En ese sentido, la mejor opción es tener un mayor nivel de cuota inicial en la moneda del dólar (por encima del 50%) a fin de generar la adquisición con un nivel menor, el cual en negociación con el banco se podría pagar directamente al capital.

**Desarrollo de la estrategia FA2:**

Reportes actualizados de zonas de conflictos es un problema social que afectan el servicio de nuestra ruta, el Gobierno Local, Regional y Nacional contribuyan orden interno preservando las garantías

La identificación de las competencias en la atención de un conflicto social con los canales y los medios de comunicación y la sociedad en general es un instrumento de monitoreo colabora, la PNP Emisoras, diarios donde divulgada una señal de alerta y advierte sobre los riesgos en las vías.

**Desarrollo de la estrategia FA3:**

Disponer de un asesor legal para el cumplimiento de las nuevas normativas sumaria aspectos legales, es una cuestión de la necesidad que abordan la existencia de medidas destacando la labor del abogado y el cliente en las regulaciones de nuevas normas Buscando hacer una contribución de la política y





procedimientos en un marco conductual aceptable y razonable siendo necesario establecer de esta relación profesionales en el cumplimiento de la norma

#### **Desarrollo de la estrategia DA1:**

Planificar los gastos para la compra de repuestos es tomar decisiones importantes que se presentan en cada parte del flujo de adquisición de repuestos e insumos que no afecte a la operatividad, juntamente con las herramientas de gestión minimizando los costos de las solicitudes para los activos de la empresa.

#### **Desarrollo de la estrategia DA2:**

Plan de contingencia para la programación de los servicios pudiera ser una crisis de baja de personal u equipos, las respuestas inmediatas garantizando que la empresa pueda continuar los servicios en su operación todas las medidas que se incorporaren deben de ser revisadas y aprobadas por la gerencia.





## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

#### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA

La empresa Cranesdc S.A.C., como cualquier organización del rubro de transportes de carga sobredimensionada<sup>4</sup> en el Perú, por tendencia vienen a utilizar dos medios de integración para el personal; por una parte, está el personal administrativo que tienen un rol importante para que el cliente tenga conocimiento que el servicio será de calidad a la expectativa que esta a su vez también demande; por otra parte, está el personal operativo, quienes en conocimiento del servicio que requiere el cliente tendrá que cumplir el traslado de los bienes con un estándar alto de seguridad tanto para la forma del transporte, para el personal involucrado y terceros.

En ese sentido, desde que la empresa viene funcionando en el mercado desde hace siete años, no se han presentado incidentes o accidentes de una envergadura no deseable, por el cual no indicaría que sea ajena a este tipo de probabilidades, como también la responsabilidad de cumplimiento con los servicios a los clientes diversos atendidos en todo el periodo mencionado. – Es por ello, que el TSP se orienta a un “Plan de liderazgo e innovación para la gestión en la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C.”, con la finalidad de dar un mayor nivel organización a fin de mejorar la relación tanto interna como externa para la empresa.

Sin embargo, desde hace unos 18 meses aproximadamente, en cierta medida producto de la pandemia acaecido en el país como en el mundo, han ido variando las organizaciones en cuanto a su personal a cargo, lo que inicialmente existían un mercado competitivo con personal calificado

---

<sup>4</sup> Se refiere a la “**Carga Especial**”, que se le conoce en nuestro país. Donde los traslados de carga se dan por encima de las cargas tradicionales, donde las dimensiones del transporte son variables dependiendo del tipo de bien que se sobrepone encima de la plataforma.





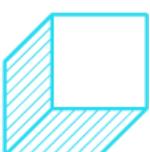
fueron emigrando a otras organizaciones por motivos de necesidad económica y ciertas empresas que tuvieron que tener una reestructuración por el tipo de rubro, tuvo que dar un reinicio a nivel organizacional, el cual la empresa Cranesdc S.A.C., no fue ajena. Conjugando estas características tanto a nivel de tener personal estable, confiable a reiniciar las labores con personal nuevo, actualmente la empresa se encontraría en un nivel de rendimiento aceptable, pero no al nivel óptimo esperado producto por el cual se hace la siguiente descripción de la realidad problemática.

### 2.1.1. Desarrollo de las causas y consecuencias

**Tabla 3**  
*Descripción General de las Causas del Problema*

<b>CAUSA PRINCIPAL</b>		
<b>“Ineficiencia del personal responsable con los clientes internos y externos de la empresa”</b>		
<b>ÍTEM</b>	<b>CAUSAS GENERALES</b>	<b>VALOR</b>
1	No existencia de un procedimiento en la comunicación general	9
2	Personal Adm. daría mal trato a trabajadores, clientes y proveedores	10
3	Evidencias que un 50% del personal estaría cumpliendo sus funciones	8
4	El supervisor a cargo no se comunica y no interactúa con el personal	8
5	No se cuenta con un supervisor operativo con cualidades en SST	7
6	Los equipos y maquinaria con tendencia a mayor mantenimiento	3
7	Existencia de medios de comunicación no utilizados eficientemente	8
8	Los supervisores existentes no fueron cualificados para los servicios	9
9	Las actividades no se cumplen a cabalidad sin el jefe de operaciones	7
10	Mínima capacitación y liderazgo en el personal en general	8
<b>TOTAL</b>		<b>77</b>

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

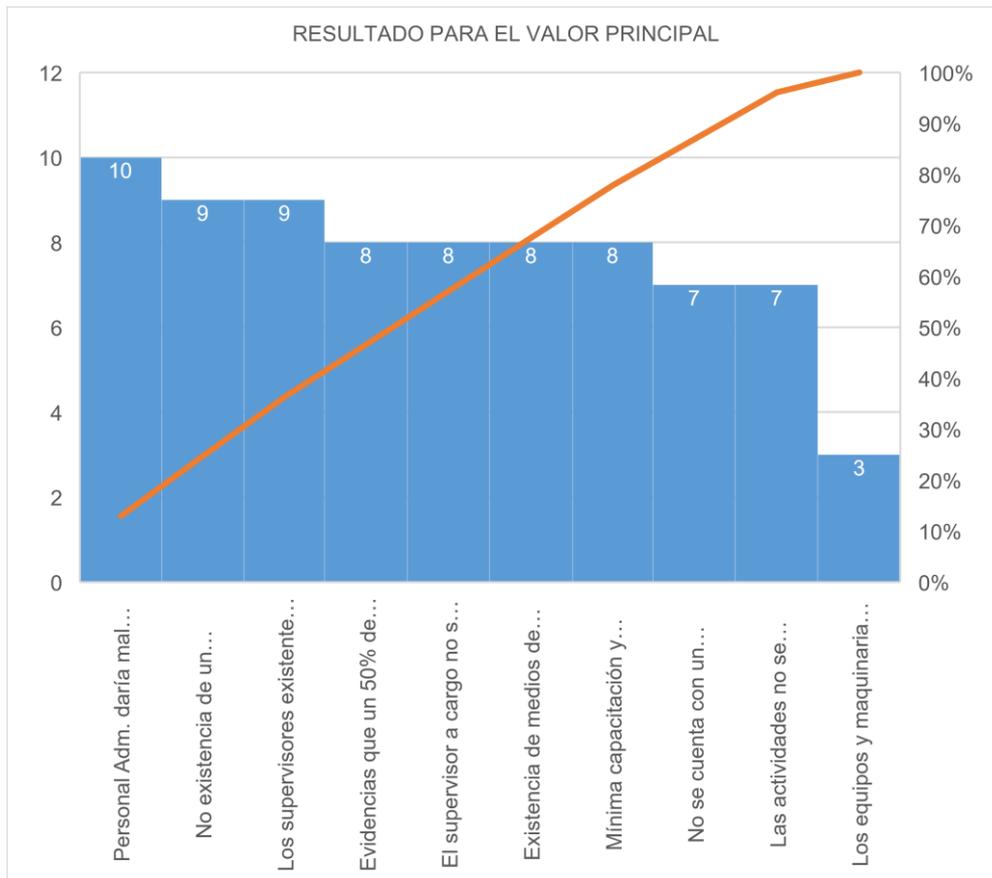




De la tabla anterior, se observan 10 causas generales que se han podido identificar y que harían parte para la existencia del problema en el proceso administrativo y operacional de transporte de cargas sobredimensionadas que la empresa Cranesdc S.A.C., que desarrolla a nivel nacional.

**Gráfico 1**

*Nivel de Valoración de las Causas Generales*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Realizando una valoración de cada una de ellas, se tendría como resultado que la causa principal sería la “Ineficiencia del personal responsable con los clientes internos y externos de la empresa”, que proviene conjuntamente de la causa número 2 de la tabla de datos.

Se entiende que el “Personal administrativo daría un mal trato a trabajadores, clientes y proveedores”, considerando que el impacto de dichos comportamientos en cualquier empresa deviene en altos riesgos a





los clientes, partiendo que la razón de la existencia de una empresa en el mercado es gracias a la existencia de los clientes.

Y de dicha causa también es conveniente indicar que existe una relación con la consecuencia en este caso

**Tabla 4**  
*Consecuencias Procedentes de las Causas*

<b>CONSECUENCIA PRINCIPAL</b>		
<b>Pérdida de los clientes con riesgos altos en la imagen del negocio</b>		
<b>ÍTEM</b>	<b>CONSECUENCIAS GENERALES</b>	<b>VALOR</b>
1	Dificultades y retrasos con costos en el servicio al cliente	6
2	Quejas de los clientes interno y externos con riesgos para el negocio	10
3	Incumplimiento a los roles y responsabilidades en tanto Adm. y operativo	7
4	Desavenencias y conflictos el área del trabajo Adm., y operativo	6
5	Riesgos de accidentes y pérdida de credibilidad con los clientes	5
6	Retrasos y excesos de insumos, repuestos y componentes en las unidades	2
7	Riesgos por no controlar y no contar con un seguimiento y control operativo	6
8	Mayor generación de quejas y daños para imagen de la empresa	7
9	Dependencia del jefe de operaciones donde hay resultados positivos	5
10	Competencias limitadas con creación de conflictos en la empresa	4

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Realizando la gráfica de barras, podemos observar los niveles de las consecuencias más importantes, que tendrían la tendencia de influir en la mala calidad organizacional en el proceso de transportes de la empresa en mención.

En ese sentido, se podría indicar que las “Quejas de los clientes tanto internos y externos estarían directamente asociados con los riesgos para el negocio”, esto quiere decir, que los clientes no satisfechos busquen los



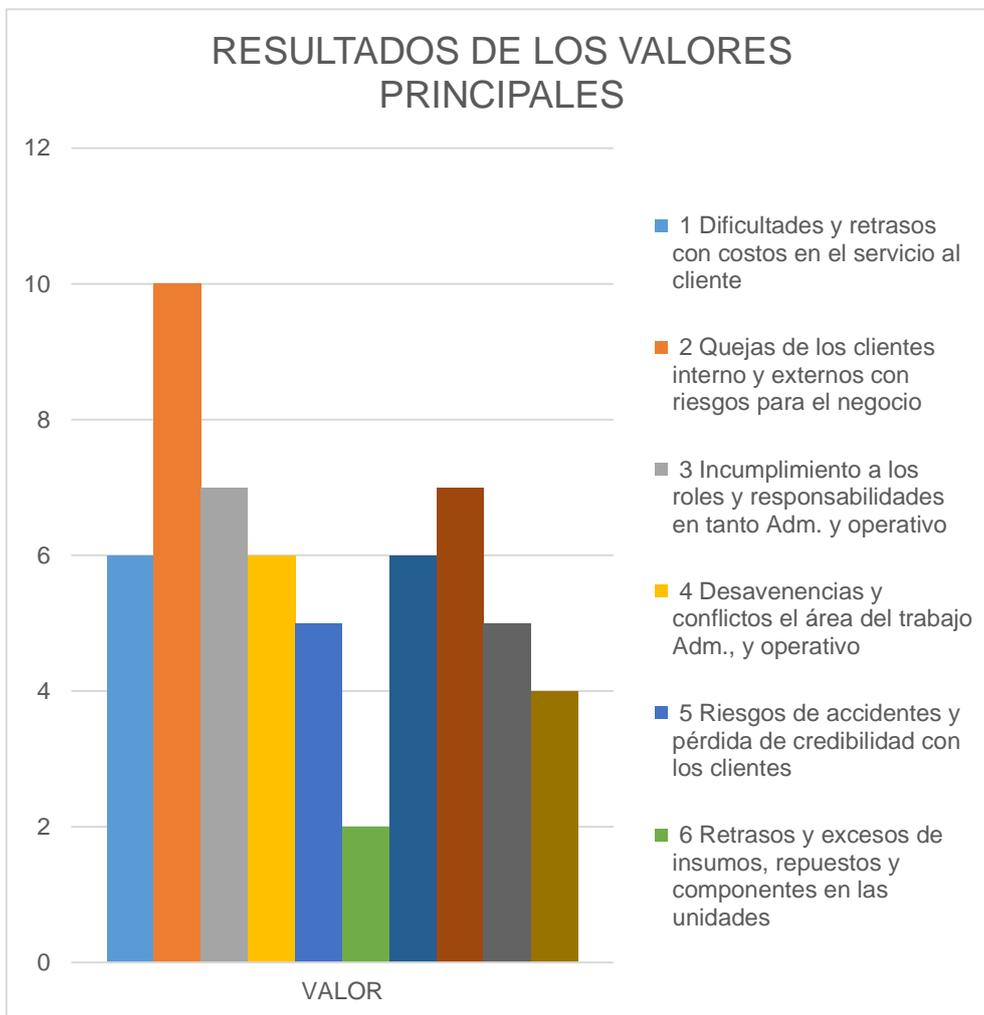


servicios en la competencia y por defecto vendría a sufrir la empresa Cranesdc S.A.C., un alto costo con la pérdida de los clientes.

Por otra parte, sería como desperdiciar el factor competitivo que tiene la empresa Cranesdc S.A.C., en estos tiempos, es decir si verificamos el nivel que tiene de relación directa con las empresas a quienes brinda sus servicios, cabe aclarar, que no tiene servicios subcontratados como modelo de negocio, ya que su principal valor es tener sus clientes de forma directa.

**Gráfico 2**

*Nivel de Ponderación de las Consecuencias*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





Por otra parte, la empresa Cranesdc S.A.C., cuenta con los siguientes activos para realizar los servicios de cargas sobredimensionadas, las cuales se muestran en la tabla siguiente; los activos algunos tienen un año de fabricación y otros entre los años 2005 y 2021.

**Tabla 5**  
*Unidades Para Realizar los Servicios*



UNIDADES CRANESDC		
Placa	Tipo	Año Fab.
ANF941	Remolcador	2015
ABR883	Remolcador	2013
AMB749	Camioneta	2016
V0F893	Camioneta	2019
BCX763	Camioneta	2020
AXV995	Semirremolque	2021
F5L989	Camabaja especial	2007
F2V994	Semirremolque	2005
Mont. Komatsu 7 ton.	Montacargas	2017
Mont. Toyota 5 ton.	Montacargas	2018

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Mencionar que con los activos disponibles, la empresa procede a realizar los servicios de carga sobredimensionadas a solicitud de los clientes; como en todo tipo de servicios, se presentan escenarios en los cuales, los clientes solicitan el servicio con anticipación y otros lo hacen en calidad de “urgencia”, el cual sea a nivel administrativo y operativo la empresa deberá “correr” contra el tiempo, para poder tener los requisitos a disposición como son los elementos documentarios, personal conductor





disponible y calificado, y de dicha manera pueda atender al cliente; en su defecto deberá subcontratar a terceros, en caso que los activos y el personal no tenga la disponibilidad operativa.

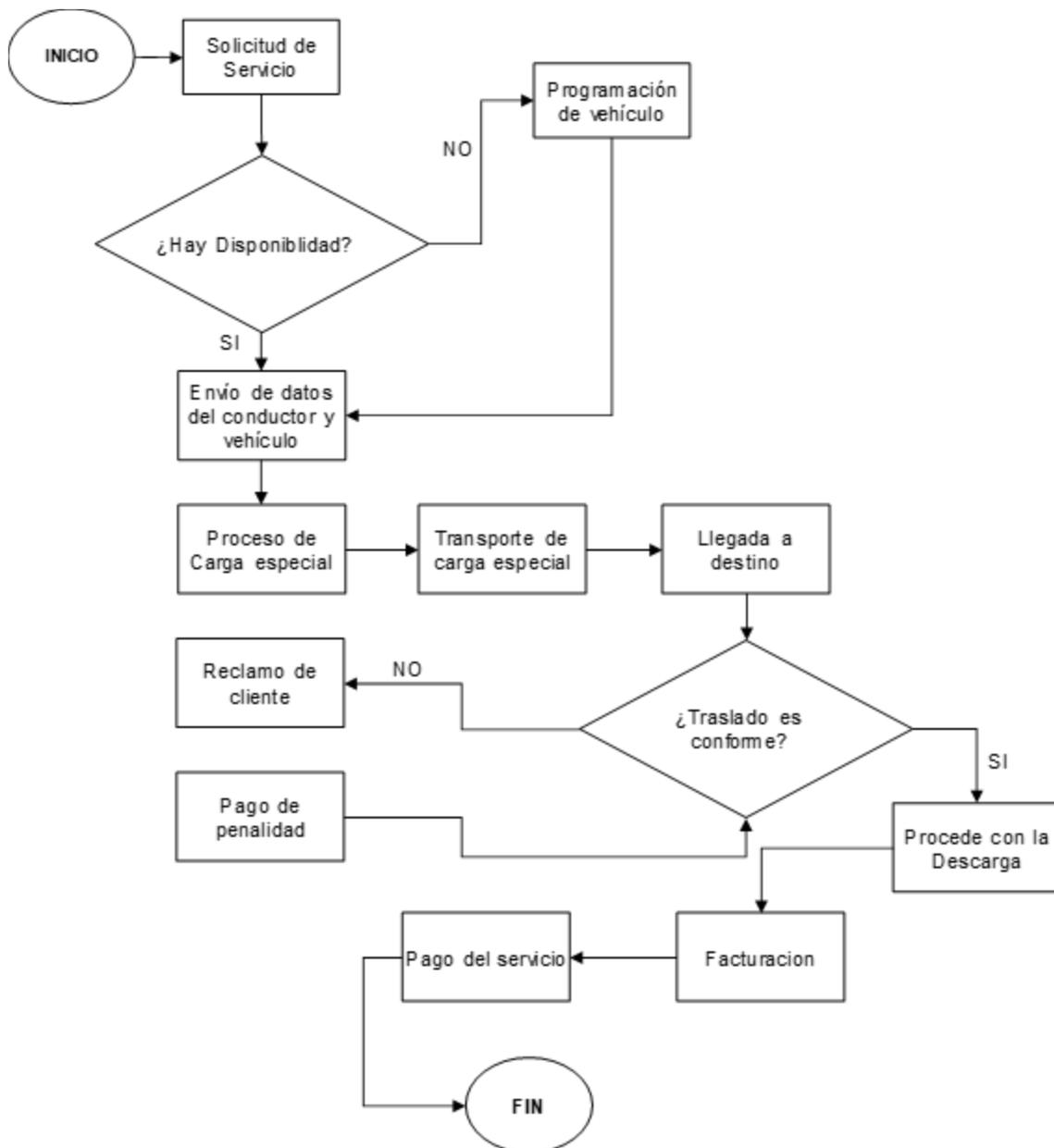
Para una mejora visualización de las características que tiene las actividades, se describe el siguiente diagrama de flujo del proceso del transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C.

El cliente emite el requerimiento al área de operaciones, y en dicha área se realiza la cotización del servicio que luego será aprobado por la gerencia general; el cliente da conformidad de la cotización y el área de operaciones coordina con las áreas de mantenimiento y logística la disposición de los recursos, en caso de que hay pendientes vienen a solicitar la autorización de la gerencia.





**Figura 5**  
*Flujo de Proceso del Servicio*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

La problemática que engloba en la empresa tiene otras sumas en inconvenientes, por el cual se agrega a fin de considerar en el proceso de mejora, su control o solución:

- Las programaciones de unidades para los servicios se realizan considerando las unidades que se encuentran en mantenimiento,





teniendo en cuenta una probabilidad que la unidad estaría disponible en un tiempo específico; y por lo general, el tiempo se prolonga y la unidad sale con horas de retraso a realizar el servicio.

- Problemas de mantenimiento de la unidad de transporte, durante la ruta; la ocurrencia de fallas ocurre por el cambio de llantas al dañarse por la accidentabilidad de la vía.
- Se presentan demoras en el abastecimiento de combustible de las unidades que realizan el servicio.
- Habría una débil coordinación entre las áreas de operaciones, compras y mantenimiento.
- Los conductores no confirman la llegada al destino de la carga especial, generando una incertidumbre del cliente; pasada unas dos o tres horas el conductor avisa a operaciones que se encuentra para ser atendido.
- Se presentan frecuentes reclamos por el ingreso tarde de las unidades para la descarga en el cliente.





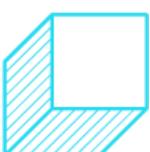
**Tabla 6**  
*Análisis del Servicio Anual*

Mes	N° de servicios	N° de servicios que llegaron con atraso	El % de cumplimiento del servicio	Tiempo promedio de retrasos (horas)
Ene	24	4	83%	2
Feb	24	6	75%	4
Mar	42	12	71%	4
Abr	38	5	87%	2
May	32	6	81%	4
Jun	29	12	59%	3
Jul	26	6	77%	2
Ago	46	8	83%	1
Sep	40	4	90%	1
Oct	28	6	79%	3
Nov	20	5	75%	4
Dic	41	11	73%	3
<b>Media y el promedio:</b>			<b>78%</b>	<b>2.75</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

En la tabla 6, se evidencia el cumplimiento mensual de los servicios de carga especial o sobredimensionada, con una media anual del 78% de cumplimiento con los clientes, donde, además, se tienen retrasos entre 1 a 4 horas de acuerdo con los datos que tiene un promedio de 2.75, que por defecto en este caso al tratarse de horas se redondea a 3 horas de no calidad con entrega a tiempo al cliente.

Con la finalidad de identificar la problemática en su real dimensión se desarrolló una **lluvia de ideas** y la construcción del diagrama de Ishikawa que se compone de la siguiente manera:





- Falta de información de las unidades en mantenimiento
- Problemas de confiabilidad de terceros (unidades subcontratadas)
- Error en la digitalización de los permisos del MTC
- No hay un Plan de reconocimiento de ruta
- No existe un plan de contingencia por Covid19
- Retención de facturas
- Alta frecuencia de cambio de llantas por vías accidentadas
- Documentos desactualizados de los conductores
- No se maneja stock de seguridad de repuestos
- Conductores con documentos vencidos
- Conductores con baja experiencia en la ruta
- Falta de plan de incentivos al personal
- Falta de comunicación del conductor con el área de operaciones
- Al conductor le falta compromiso con la empresa
- Fallas repentinas del camión en la ruta
- No se reportan las incidencias de fallas en la ruta
- Documentos vencidos (revisión técnica, SOAT)
- Demoras por existencia de tráfico que sólo se habilita por las noches
- Vías cerradas por mantenimiento, accidentes o huelgas
- tiempo perdido en pasar por rutas angostas





- Impedimento de pase por zonas obstruidas por condiciones climáticas.

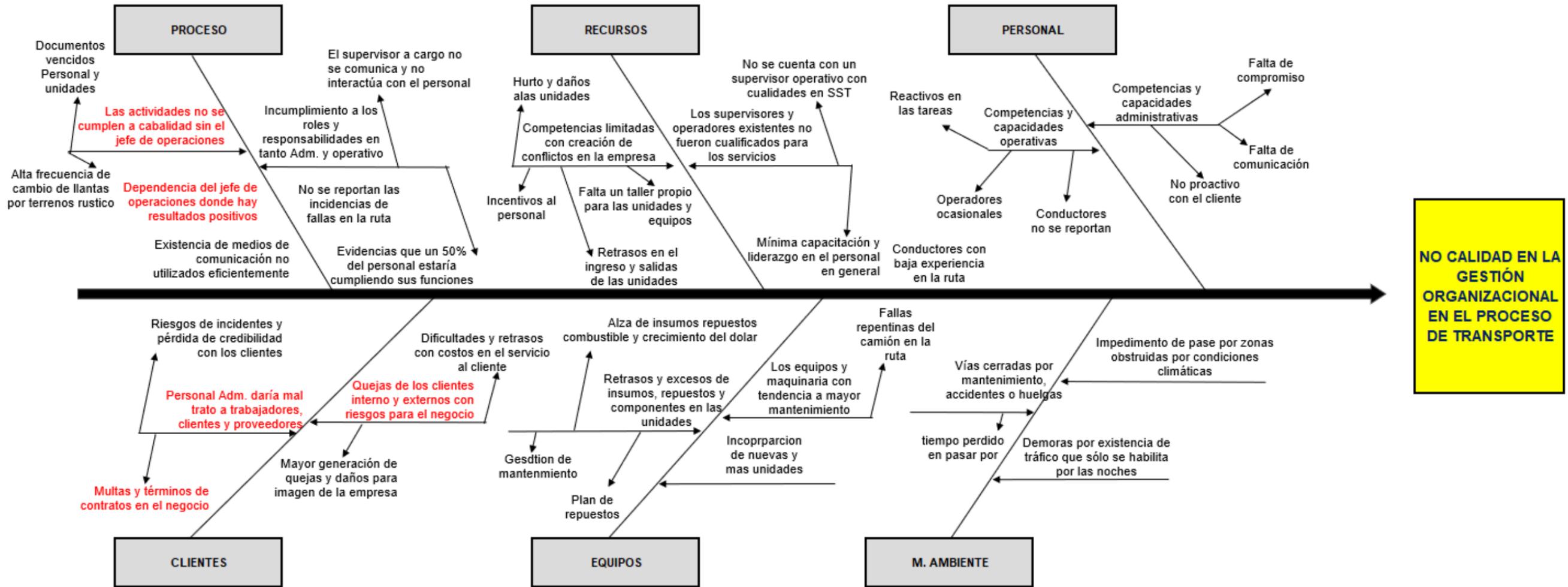
### 2.1.2. Análisis y desarrollo del Diagrama de Ishikawa

**Diagrama Causa Efecto:** En la figura 6, se observa el diagrama Causa Efecto desarrollado para la problemática, como se puede observar la causa principal es el trato y la relación con los clientes, esto tendría un impacto negativo en la organización si no se dan alternativas de solución, porque de ello repente que la deficiente programación de los servicios, la calidad con el cliente, la proactividad de los trabajadores y entre otros eventos, tengan un valor agregado en el tiempo y en la rentabilidad.





**Figura 6**  
**Diagrama de Ishikawa para la Problemática**



Fuente elaboración propia: (Cañepataña De La Cruz, 2022)





## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

La programación de las unidades de transporte para el servicio depende de las órdenes de servicio que ingresan de los clientes, sin embargo, se presentan servicios con una inadecuada planificación por parte del personal administrativo y operativo, generando un clima laboral que implicaría reorganizar las actividades a cumplir del día a día, sin valorar que los trabajadores y la empresa es gracias a la existencia de los servicios que utiliza los servicios de transporte

Por lo indicado en la realidad problemática, se hace el análisis del problema a fin de viabilizar una alternativa de mejora organizacional tanto por el lado operativo y administrativo, de donde surge la interrogante:

¿Un plan de liderazgo e innovación para la gestión en la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C., mejoraría la calidad organizacional para en beneficio de los clientes?”

## **2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Un plan de liderazgo e innovación para la gestión en la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C., sí daría factibilidad de mejora en la calidad organizacional para beneficio de los clientes que hacen uso de los servicios que entrega la empresa en mención.

## **2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.4.1. Objetivo General**

Planificar la gestión de liderazgo e innovación para la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada.



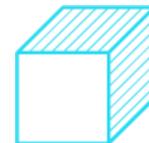


#### **2.4.2. Objetivos específicos**

En la visión de corto y mediano plazo para implementar un “Plan de liderazgo e innovación para la gestión en la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C.”, es importante cumplir determinados objetivos específicos que permita más adelante realizar la mejora continua a largo plazo.

- a. Realizar un diagnóstico en la programación actual de los servicios y la relación administrativa hacia el cliente y la empresa.
- b. Capacitación e inducción al personal administrativo y operativo sobre las dimensiones del cliente y el valor que implica para la empresa.
- c. Considerando la entrega de calidad al cliente, aplicar la metodología de Deming para el proceso de programación de los servicios.
- d. Determinar el costo de la mejora del proceso de programación de los servicios.
- e. Determinar los beneficios del área de operaciones luego de aplicar la mejora.





## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO

##### 3.1.1. Antecedentes de la investigación

###### Antecedente internacional

De acuerdo con la tesis de (Hernández Castañeda, 2016) titulada: “Propuesta de Implementación de la Herramienta de Mejora Continua 5-S’s en los Almacenes de los Talleres Aeronáuticos De Reparación en Bogotá D.C, Colombia”. describe que:

Teniendo en cuenta que, el taller no presenta un sistema de gestión implementado, los logros alcanzados reflejan la eficacia de la implementación de la herramienta de Mejora Continua: la Metodología 5-S. Los resultados obtenidos en el ambiente físico fueron notables desde el más simple detalle. El cambio fue observado tanto por el cliente interno como el cliente externo. Los resultados obtenidos del indicador de las 5-S, fueron relevantes porque se realizó un Check List de los 5 pilares dentro de la del almacén

Es importante lo indicando en el texto citado, explica claramente las fases de la metodología en efecto sería de importancia aplicarlo al trabajo de suficiencia profesional como mejora continua. La herramienta de las 5’S aplicado en la base de operaciones de una empresa de transporte va a lograr organizar los materiales disponibles en almacén, los equipos y herramientas en su lugar y rotulados para su fácil ubicación, realizar actividades de limpieza programadas con asignación diaria a todo el equipo de trabajo.





### **Antecedente nacional**

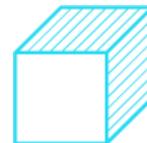
De acuerdo con la tesis de (Becerra Díaz & Alfredo E, 2015) titulada “Propuesta de Mejora de los procesos de recepción, gestión de inventarios y distribución de un operador logístico”, manifiesta que:

La implementación de las 5-S tuvo impacto positivo en los tres procesos: en la recepción se aprovechan los 60m<sup>2</sup> donde antes se acumulaba material de construcción y desperdicios; en gestión de inventarios las zonas de conteo, despacho y preparación de pedidos se incrementaron de 23, 16 y 26 m<sup>2</sup> a 70, 70 y 37 m<sup>2</sup> respectivamente. También se estableció un plan de limpieza y seguimiento. Antes de iniciar el proyecto de investigación, la empresa no manejaba un control de los formatos de transportistas. Una vez realizada la propuesta, se alcanzó un 96% de formatos bien llenados, lo cual junto con la reducción de productos no entregados permitió reducir los costos de distribución en un 63%.

De acuerdo con los resultados concretos obtenidos por el tesista del texto citado, es evidente que la metodología de las 5'S aplicado a su propuesta llenan de ventaja visible para la mejora continua. Contempla la implementación de formatos, es importante llevar los registros de cada etapa que interviene en la metodología de las 5'S. Al final se logrará estandarizar las actividades, implementado indicadores para medir el desempeño en el área sujeto a estudio.

Según la tesis de (Pintado Cruz & Rodríguez Palacios, 2014) titulada: “Propuesta de Mejora en el servicio de Atención al Cliente en la empresa de Servicios de Encomiendas Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo”, describen:





Con relación a la situación actual de la empresa se concluyó que las necesidades de mejora se encuentran en los procesos de recojo, envíos, distribución y almacenaje de mercadería. Así mismo un porcentaje considerable de cliente manifiesta que no existe tecnología que apoye a la calidad del servicio de atención al cliente. Además, se determinó que existen problemas en la atención telefónica, según la opinión de un porcentaje de clientes que dan a conocer su incomodidad.

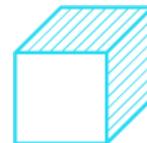
De acuerdo con la tesis citada, el aporte hace referencia a la calidad de los servicios de una empresa de transportes. Es importante que en la cadena logística se logré resultados favorables para la empresa y para el cliente; en ambos sentidos la satisfacción debe ser garantizada para mejorar la rentabilidad de las operaciones.

### **Antecedente local**

Según la tesis de (Guzmán Acevedo, 2020) titulado “Propuesta de mejora en base a la gestión de mantenimiento y orientados a la disponibilidad de servicios de la flota de vehículos pesados de la empresa de transporte Pereda” manifiesta que:

Si bien es cierto que muchos de los servicios, tienden a demorar por temas operacionales; sin embargo, también se considera que hay demoras por fallas mecánicas en ruta, muchas de ellas en desconocimiento del conductor, por una inadecuada capacitación; asimismo estas fallas (demoras en ruta) devienen de reparaciones inconclusas, las cuales por la urgencia del servicio tuvieron que salir a ruta viéndose dañadas en el camino.





Según el texto citado, la calidad del servicio del transporte de carga pesada; va a depender de la existencia de fallas mecánicas que se presentan en la ruta producto de las reparaciones parciales o por una inspección irregular. En consecuencia, la política de las empresas es fomentar un nivel adecuado de capacitación al personal en actividades de mantenimiento, y comunicar el evento a la base de operaciones para enviar al equipo de mantenimiento.

### 3.1.2. Bases Teóricas

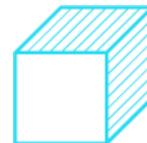
**Definición del PHVA.** Según (Rodríguez, 2016) en su artículo científico titulado PDCA, menciona:

Que el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) en una metodología de mejora continua, o que permite la mejora de la calidad en diversos procesos en una empresa de servicios o de manufactura. El resultado obtenido logra que in proceso mejore de manera permanente, la aplicación de la metodología es sencilla, se requiere de un equipo de mejora continua, que esté involucrado el responsable de planta, jefaturas de apoyo, personal de otras áreas que brinden soporte a los cuatro pasos que indica el PHVA.

#### **Definición Diagrama de Pareto**

Para (Gutiérrez Pulido, 2013) la viabilidad y utilidad del diagrama de Pareto está respaldado por el principio de Pareto es decir Ley “80 – 20”, en el cual se reconoce que los pocos elementos que equivalen al 20% son la mayor parte de efecto o 80%. El efecto de Pareto mide la relación de los problemas o causas más importantes con el total de las causas que representan el problema a analizar. A ese 80% de las causas, también podrían considerarse en la clasificación A, de un análisis ABC. Por lo que, la administración de





los productos en A, deben ser administrados adecuadamente o deben ser solucionados en el corto plazo.

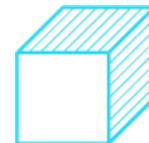
Para (Besterflied, 2009) un diagrama de Pareto es una gráfica que clasifica los datos en orden descendente, de izquierda a derecha, se usan para identificar los problemas más importantes, la gráfica tiene la ventaja de proporcionar un impacto visual de las pocas características vitales que requieren atención. La metodología es ponderar las frecuencias, para el caso de costos, por ejemplo, se debe tener la frecuencia y el valor unitario, se multiplican y se ordenan de mayor a menor, luego se acumulan los porcentajes y se hace un corte a la suma de antes del 80%.

### **Retroalimentación al cliente**

La forma más efectiva de conocer al cliente es con la retroalimentación, el cual tiene objetivos importantes, tales como el de descubrir el nivel de satisfacción del cliente, identificar algunas prioridades de calidad u otros atributos del producto o servicio además del precio. Con la información de retroalimentación se puede comparar el desempeño de los competidores directos.

Según (Besterflied, 2009) Las encuestas por correo funcionan muy bien con clientes comerciales. Una técnica muy buena es pedir al cliente que califique (A, B, C, D, etc.) al proveedor respecto a calidad, entrega y servicio. Otro método muy efectivo es visitar al cliente, observar el producto trabajando y si fuera necesario ayudarlo a resolver cualquier problema. Para aumentar las relaciones públicas es conveniente llevar personal de operación.





### 3.1.3. Bases Normativas

- D.S. 058-2003-MTC, Reglamento Nacional de Vehículos y sus modificaciones. Este reglamento está orientada a la protección y seguridad de los usuarios, personas, medio ambiente para el transporte y el tránsito terrestre, a nivel nacional señalando clasificaciones e identificación vehicular, pesos y medidas vehiculares, requisitos técnicos para todo tipo de unidades autopropulsados como los camiones semi remolques en donde se resguarda las emisiones contaminantes vehiculares, mercancía especial y que por sus características requiere un permiso especial del MTC conjuntamente con PROVIAS y SUTRAN
- Decreto Legislativo N° 861, Ley del Mercado de Valores y su Reglamento, disposiciones complementarias y modificatorias.

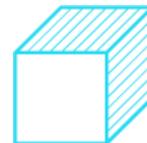
Permite estimar el valor de la empresa en un momento dado e incentivar a sus administradores a que aumenten este valor, permitiendo mayor acceso a financiamiento mejor imagen de cara al público

El valor del mercado nos da opciones de estructurar alternativas de inversión a nuestra medida según los objetivos de la empresa con los costos de la operación.

- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, disposiciones complementarias y modificatorias.

Esta creada en los tipos de empresa y rubros de cada una de ellas (S.A.C.) es una en Sociedad Anónima cerrada que permite de 2 a 20 personas y la ley general de sociedades contempla 2 clases de sociedades anónimas: la sociedad anónima abierta (S.A.A) y la Sociedad Anónima Cerrada



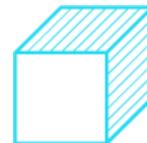


(S.A.C). el diario oficial de la Ley N° 31194 que fue modificada el día 14 de mayo del 2021, fue publicada en El Peruano la, que modifica el artículo 21-A de la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades (en adelante, Ley General de Sociedades) y establece las empresas disposiciones complementarias.

Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su Reglamento. Aplica la implementación de nuestros sistemas integrados de gestión previniendo y evaluando los riesgos y peligros laborales con los trabajadores con la participación de los empleadores en promover una cultura de seguridad en nuestro país, garantizando los criterios de medición para confirmar que se han alcanzado los objetivos señalados en la mejora continua de la protección e investigación de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos.

Nuestro Programa Anual se aplicará con la actividad preventiva. en el desarrollo de la ejecución de la Política de la empresa, sus representantes de las organizaciones sindicales conjuntamente los comités con el rol de fiscalización y control del estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.





## **3.2. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **3.2.1. Diagnóstico de relación empresa versus clientes**

Realizar un diagnóstico en la programación actual de los servicios y la relación administrativa hacia el cliente y la empresa.

La Falta de resultados de entendimiento con los precios altos y la Impuntualidad en entrega de sus cargas podría entrar en conflicto con nuestros clientes siendo muy preocupante para todos nosotros, la baja o falta de atención a los clientes que conlleva a las consecuencias que se tiene que resolver identificando el origen el problema

La repercusión económica nos afecta como empresa tenemos que reconocer errores propios resaltando aspectos positivos mostrando transparencia, las expectativas que el cliente tiene sobre los resultados de nuestras acciones, la creación de documentos compartidos con el cliente donde se refleja la evolución de nuestra mejora continua

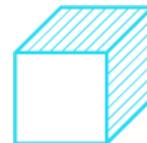
### **3.2.2. Capacitación al personal de Cranesdc S.A.C.**

Capacitación e inducción al personal administrativo y operativo sobre las dimensiones del cliente y el valor que implica para la empresa; se considera el plan de capacitación a todo el personal de operaciones, administrativos y de mantenimiento.

El plan de capacitaciones contempla hacerlo con personal profesional con experiencia en realizar eventos de capacitación al personal de la empresa; en cada sesión de la capacitación se debe incluir el formato de asistencia del personal, con la finalidad de tener un control y seguimiento al aprendizaje continuo.







Si bien es cierto existen diversos modelos de capacitación de personal, la empresa se basará inicialmente en la gestión por competencias; en este modelo de capacitación de personal lo primero será identificar las necesidades formativas que hayan surgido dentro de la empresa y para conseguirlo existe la validez de realizar una evaluación por competencias.

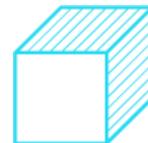
Por otra parte, no todo es trabajo, también se deberá realizar un entrenamiento motivacional; la mayor parte de los trabajadores están abiertos a experimentar en los picos bajos de su carrera o formación, en otras palabras, debemos aprovechar los momentos de desánimo y desmotivación para proponer planes de entrenamiento motivacional.

Lo primero que debemos hacer, antes de implementar una capacitación de personal, es detectar qué factores están afectando a la productividad del trabajador frente a la necesidad de dar al cliente un servicio de calidad, como hemos visto algunas causas comunes podrían resaltarse a solucionar son:

- Problemas con otros compañeros o responsables.
- Monotonía en su puesto y falta de proactividad.
- Escasa identificación con su rol empresarial.
- Nula perspectiva de crecimiento de forma personal.
- Una escasez de planes de futuro, nivel de conformismo.

Para identificar claramente las causas la empresa deberá apoyarse en una plataforma de encuestas con la que podrá medir el impacto de cualquier de las acciones y de los diferentes trabajadores; y no solo eso incluso llegar a un nivel donde se deberá reducir los formularios y apostar por la conversación, por ello el gerente de operaciones que vendría ser el responsable de toda la cadena de

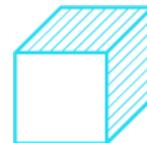




negocio de la empresa implantará una cultura de la opinión, medirá el clima y la satisfacción laboral con sus capacitaciones, y tendrá que cuidar la cultura empresarial frente al cliente, y esto debe estar reforzado en los procesos de gestión del cambio, principalmente hacia los clientes que vienen a ser la razón de la existencia en el negocio. En ese sentido, se plantean que las siguientes capacitaciones se darán dentro del período de 6 meses, las cuales son:

- a. **Capacitación para el trabajo:** Este es un proceso donde se enseña al personal contratado a realizar las funciones de la empresa. Es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo, con el fin de que este conozca la dinámica laboral propia de la empresa; y conozca los procesos y las consecuencias que devienen de los mismos.
- b. **Capacitación en el trabajo:** Este tipo de capacitación que complementa la primera. Hace referencia a un proceso de enseñanza a través del cual los colaboradores se adaptan a las oportunidades que pudieran presentarse dentro de la organización.
- c. **Capacitación vivencial:** Este tipo de capacitación permite a los colaboradores sentir, ver, comprender y aprender de una forma no tradicional, ya que va más allá de lo racional o de lo instituido académicamente.
- d. **Capacitación conductual:** Este tipo de capacitación va dirigida a las personas de más altos cargos, como gerentes o supervisores, con la finalidad de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias para dirigir los equipos y la conducta de estos.
- e. **Capacitación preingreso:** Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos. Comprende una





especie de pruebas previas donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo.

- f. **Capacitación organizacional:** Para llevarla a cabo, debemos entender a la empresa como un todo y de esta forma, plantear un programa formativo que se puede llevar a cabo mediante seminarios, charlas o talleres. La clave aquí es crear un método eficaz de formación donde todos los miembros de la empresa adquieran conocimientos útiles para su día a día en la empresa.

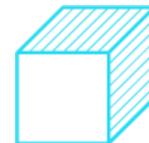
### **Desarrollo del ciclo del Dr. E. W. Deming**

Considerando la entrega de calidad al cliente, se aplica la metodología de Deming para el proceso de programación de los servicios, para la responsabilidad de los trabajadores administrativos y operativos que deberán establecer una relación fluida y con estándares de trato efectivo, sin que esto complique o dificulte la viabilidad del negocio.

#### **3.2.3. PLANEAR – Primer ciclo a desarrollar**

Para implementar el plan para la mejora organizacional en necesidad de dar una mayor atención de calidad sea en el trato de negocio o del servicio al cliente, el equipo de mejora de la empresa se constituye, tomando en cuenta que las necesidades urgentes es que el personal se involucre al 100% en relación al cliente; por un lado la empresa al demostrar su compromiso frente a las necesidad que el cliente deberá ser tratado de manera eficiencia y oportuna, las capacitaciones direccionadas tendrían efecto en el personal, y no hay mejor manera que involucrar a los trabajadores para que cumplan sus roles y a su vez tengan los criterios y las herramientas de gestión a fin de dar calidad de manera permanente, por el cual el equipo estaría conformado de la siguiente, manera:





**Tabla 8**  
*Equipo de Mejora Continua*

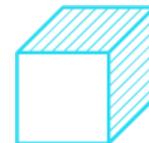
N°	CARGOS DE LA EMPRESA	CANTIDAD
1	Gerente de operaciones	1
2	Administrador general de la empresa	1
3	Gestor logístico	1
4	Supervisor de almacén	1
5	Supervisor de mantenimiento	1
6	Auxiliar del control de insumos	1
7	El jefe de SST externo	1
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

**a. Planificación y roles de los involucrados**

- ✓ **Gerente de operaciones:** Su rol y su compromiso como gerente de operaciones es con el cliente tanto interno como externo.
- ✓ **Administrador general de la empresa:** Su rol es de administrar de manera eficiente y con calidad en el trato a los clientes internos como externo.
- ✓ **Gestor logístico:** Es el de dar en tiempo exacto todas los recursos aprobados y ejercidos juntamente con el área de compras, para el suministro eficiente de las operaciones de carga.
- ✓ **Supervisor de almacén:** En el rol del fomentar el orden de los ingresos, salidas y movimientos de los diversos insumos, materiales o repuestos que requiera





la gerencia de operaciones, los clientes internos en función de los servicios a los clientes.

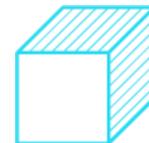
- ✓ **Supervisor de mantenimiento:** Optimizar o dejar a un nivel estándar los equipos que requieran tener un mantenimiento sea nivel preventivo o correctivo.
- ✓ **Auxiliar del control de insumos:** Hacer seguimiento de los diversos insumos de consumo operativo o administrativo, a fin de brindar reportes o solicitudes de abastecimiento en el proceso de servicio.
- ✓ **El jefe de SST externo:** Rol de prevención en la seguridad y salud de los trabajadores, velando a su vez la calidad en los clientes externos en los diversos servicios de carga a nivel nacional. Deberá hacer cumplir el marco normativo nacional que es de obligatoriedad en su cumplimiento.

#### **b. Medidas remedio a causas críticas**

Cuando se deteriora el desempeño individual, es por la falta de herramientas y capacitaciones en las áreas técnicas o blandas puede generar una merma en el desempeño individual. Es clave contar con las competencias relacionadas a las funciones del cargo, al contexto de trabajo y las nuevas competencias digitales, por ejemplo, teletrabajo.

Cuando disminuye la motivación, es posible desarrollar un programa de capacitación interno, el cual genera un impacto positivo de parte de los trabajadores hacia la empresa, percibiendo que existe una preocupación por su desarrollo profesional y personal. La capacitación también se trata de que el trabajador desarrolle sus habilidades blandas, sea en





la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, etc., Con esto estaríamos preocupándonos de la estabilidad organizacional.

Por otro lado, también se imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa, es difícil para una organización que no cuenta con un programa de capacitación relativamente periódico, ser capaz de crecer en el largo plazo. Por dos razones:

- **Enfrentar a la competencia:** Quedará en desventaja con la competencia en cuestión del buen trato al cliente, por ejemplo, o la misma empresa, no estará en condiciones de realizar un trabajo en conjunto adecuado.
- **Fuga de Talentos:** La formación continua es uno de los elementos más valorados por los trabajadores hoy en día, particularmente de las nuevas generaciones, de modo que la falta de apoyo en términos formativos puede ser causa de rotación laboral.

En la siguiente tabla 8, se describen las causas críticas a controlar, se establecen los procedimientos bien definidos en función de la primera causa crítica y la convergencia que tiene dicha causa principal con el resto de las causas, la falta de un plan de capacitación implica como se mencionó anteriormente, limita que muchas veces los trabajadores no tengan el conocimiento o causa sobre sus roles o responsabilidades.



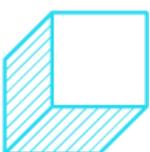


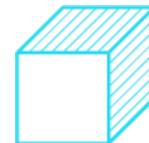
**Tabla 9**  
*Causas de la Problemática*

ÍTEM	DESCRIPCIÓN CRÍTICA A CONTROLAR	CAUSA RAÍZ	FREC.	% ACUM
1	Personal Adm. daría mal trato a trabajadores, clientes y proveedores.	10	100	46.5
2	No existencia de un procedimiento en la comunicación general.	9	80	25.8
3	Evidencias que un 50% del personal estaría cumpliendo sus funciones.	8	75	65.9
4	El supervisor a cargo no se comunica y no interactúa con el personal.	8	72	84.5
5	Existencia de medios de comunicación no utilizados eficientemente.	8	65	101.3
6	Los supervisores existentes no fueron cualificados para los servicios.	9	50	114.2
7	Mínima capacitación y liderazgo en el personal en general.	8	45	125.8
<b>TOTAL</b>			<b>387</b>	

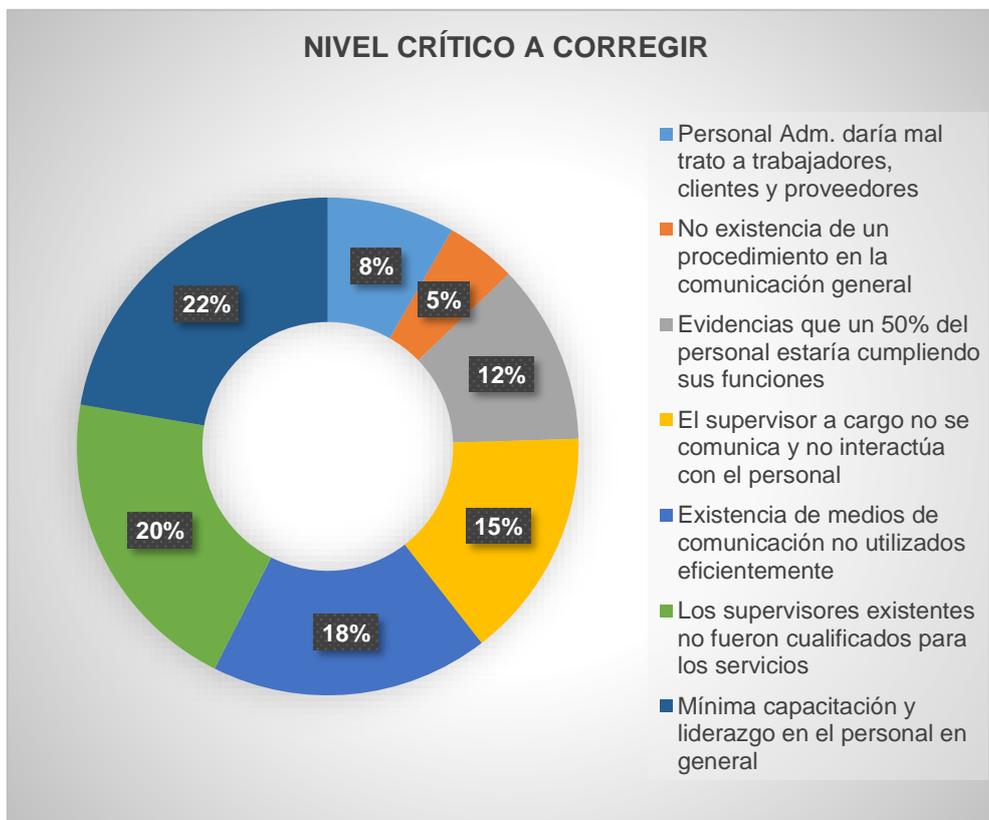
Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

De acuerdo con la tabla y al correspondiente gráfico podemos determinar que cuán importante es solucionar el nivel tan bajo que representa que el personal administrativo, no estaría dando un trato óptimo a los clientes; para poder tener un nivel positivo sobre dicha causa, se establecerán las capacitaciones que se han proyectado en base a los seis meses, como propuesta de mejora y con su respectivo seguimiento.





**Figura 7**  
*Causas Principales Identificadas Para Mejorarlas*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

### c. El cliente tiene la razón de ser en la empresa

Satisfacer al cliente es la razón de ser de la empresa, los negocios exitosos lo son porque consiguen satisfacer a sus clientes y cobrar lo suficiente por su propuesta de valor para que la actividad sea rentable. ¿Y cómo se consigue satisfacer al cliente? Escuchándole, por una parte, pero no deja de ser importante cómo se trata a ese cliente, si el cliente no está satisfecho, no volverá a dar contratos para trabajar con las órdenes de servicios, no te recomendará en su entorno, y puede que incluso perjudique al negocio difundiendo una información negativa sobre su experiencia.





**Tabla 10**  
*Consecuencias a Controlar y Corregir*

ÍTEM	DESCRIPCIÓN CRÍTICA PARA CONTROLAR	CAUSA RAÍZ	FREC.
1	Quejas de los clientes interno y externos con riesgos para el negocio	10	100
2	Incumplimiento a los roles y responsabilidades en tanto Adm. y operativo	8	75
3	Mayor generación de quejas y daños para imagen de la empresa	8	70
4	Dificultades y retrasos con costos en el servicio al cliente	6	65
5	Desavenencias y conflictos el área del trabajo Adm., y operativo	6	60
6	Riesgos por no controlar por no contar con un seguimiento y control operativo	6	55
7	Riesgos de accidentes y pérdida de credibilidad con los clientes	5	45
		<b>TOTAL</b>	<b>370</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Pero hay que ir más allá en el análisis. Si un cliente no está satisfecho, es muy probable que otros tampoco lo estén en las mismas condiciones. Por lo tanto, no se trata solo de encontrar una solución para ese cliente, sino para todos los clientes del futuro.

En eso, es cierto que el cliente siempre tiene razón, porque lo que te dice es la información más valiosa que vas a tener para mejorar tu producto o servicio; mucho mejor que unos estudios de mercado; entonces, cuando un cliente está insatisfecho, te muestra lo que estás haciendo mal, y te da una oportunidad de corregir. En ese sentido se deberá corregir principalmente las quejas de los clientes tanto

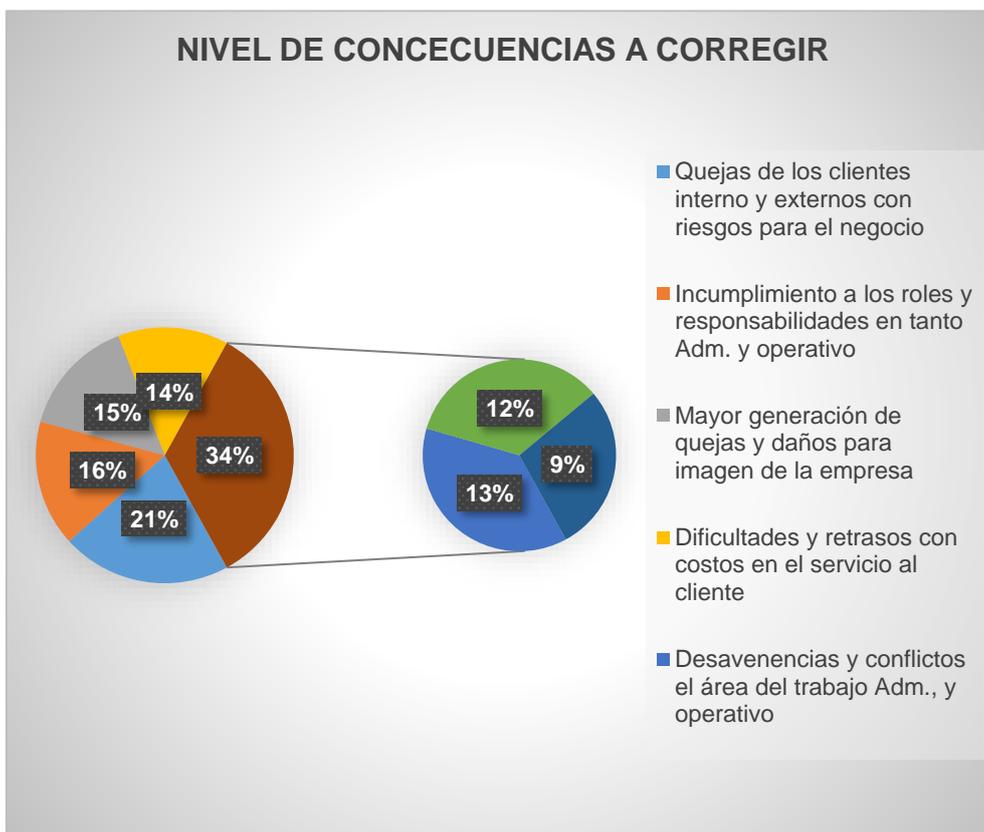




internos como externos para evitar y superar los riesgos en el negocio de la empresa.

**Figura 8**

*Nivel de Consecuencias a Corregir*

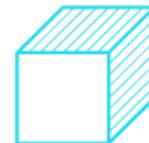


Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

**d. Determinación de las funciones de los cargos**

Para lograr un nivel de responsabilidad en los trabajadores o en el equipo de trabajo, cada uno de ellos deberá cumplir con sus roles y sus responsabilidades; en función del cargo y en relación con los clientes los trabajadores deberán cumplir sus funciones, el cual será de acuerdo con las siguientes tablas que se determinan a continuación.





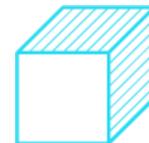
**Tabla 11**

*Funciones al Cargo de Gerente de Operaciones*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Gerencia General				
<b>Número CAP</b>	0 0 1	<b>Clasificación Genérica</b>	Directivo	<b>Clasificación Remunerativa</b>	GG
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Dirigir, gerenciar y administrar el plan de operaciones de la empresa Cranesdc S.A.C gestionando el funcionamiento de las mejoras de los procesos (reducción de costos) y planes administrativos preventivo, comercial y de mantenimientos de todos los recursos de la organización de la empresa.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Formular y presentar a los socios de la empresa para su revisión aprobación de los planes mensuales y anuales de la organización que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos que refiere a las actividades operacionales.</li> <li>b. Asesorar a la gerencia en cuestiones técnicas facilitándoles la información necesaria.</li> <li>c. Desarrollar medidas correctivas concordancias a las necesidades de los clientes logrando los objetivos y metas con presupuestos establecidos.</li> <li>d. Asegurar el cumplimiento de programas y planes que canalizan las actividades y el uso de los recursos, que se lleven a cabo a las estrategias, políticas, procedimientos y normas establecidas.</li> <li>e. Establecer de manera eficiente los acuerdos y resoluciones que adopte la Junta General de Accionistas.</li> <li>f. Evaluar los parámetros y métodos de selección en la calidad de clientes, a fin de afianzar una mejor rentabilidad dentro del marco diseñados.</li> <li>g. Trasmistir valores a su equipo y colaboradores con hábitos de escuchar y hacerse escuchar, teniendo la actitud o disposición permanente.</li> <li>h. Velar por el apropiado desarrollo humano juntamente con los supervisores para las acciones preventivas en auditorias de calidad, medio ambiente y SST.</li> <li>i. Cualidades para el liderar en todas sus formas de gestión.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>De los socios de la empresa.</b>				
<b>Supervisa a</b>	Si ejerce supervisión en todos los niveles de responsabilidad.				
<b>Formación académica</b>	Ingeniero con título profesional, con conocimientos en las operaciones de transporte terrestre donde se solicitará diez (10) años de experiencia general y especifica requerida en el perfil).				

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 12**

*Funciones al Cargo de Administrador de los Servicios*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>ADMINISTRADOR DE LOS SERVICIOS</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Número CAP</b>	002	<b>Clasificación Genérica</b>	Supervisor	<b>Clasificación Remunerativa</b>	G
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Gestionar coordinar los recursos de la empresa ejecutando y controlar las diferentes tareas administrativas y/o operativas de los servicios aprobados hasta la terminación de estos, asegurando el cumplimiento de fechas de entrega, calidad de los resultados y compromisos adquiridos por Cranesdc S.A.C.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Registro y control de personal en las actividades administrativas, operativas en ruta y en Lima.</li> <li>b. Atender el flujo de caja, pagar viáticos, registrar el control de facturas y gastos operativos.</li> <li>c. Asistir en la negociación de términos y condiciones con los proveedores seleccionados y coordinar la entrega oportuna de las cargas y servicios contratados.</li> <li>d. Gestionar las facturas de los clientes, elaboración de cotizaciones, control de órdenes de servicio, conformidades de servicio, estados de pago, verificar el correo.</li> <li>e. Tramitar los permisos del MTC de la mano con SUTRAN Y PROVIAS a fin de que se cumplan los procedimientos.</li> <li>f. Coordinar la participación de todos cursos y capacitaciones para el personal tanto administrativas y operacional.</li> <li>g. Administrar la documentación de las unidades y equipos inspecciones revisiones certificaciones y homologaciones.</li> <li>h. Desarrollo de simulacros en la base de la empresa, en ruta presentando informes al cliente.</li> <li>i. Elaborar documentación de cada actividad operacional.</li> <li>j. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por las áreas de la empresa.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>				
<b>Supervisa a</b>	Gestor de operaciones				
<b>Formación académica</b>	Estudios Título Profesional (Alternativamente a los estudios de maestría, se solicitará tres (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil)				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 13**

*Funciones al Cargo de Supervisor de Almacén*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>SUPERVISOR DE ALMACÉN</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Número CAP</b>	003	<b>Clasificación Genérica</b>	Supervisor	<b>Clasificación Remunerativa</b>	G
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Alta capacidad para el manejo custodia y conocimiento de almacenes optimizando los recursos del almacén en las actividades de abastecimiento, repuestos, reposición y su distribución de estos.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar controles de inventarios mensuales trimestrales y anuales</li> <li>b. Llevar a cabo un buen control de inventario maximizando el uso de estos.</li> <li>c. Dirigir un control y movimientos almacenamiento del ingreso y salida de los bienes de la materia prima, herramientas y productos de una empresa.</li> <li>d. Planificar el sistema logístico, con finalidad analizar para poder reducir el costo de los productos y saber si hay mercancía faltante o excedente.</li> <li>e. Coordinar con las áreas sobre los insumos y repuestos para garantizar el uso y modo correcto,</li> <li>f. Garantizar el óptimo cumplimiento de responsabilidades, a través de una buena gestión del trabajo, distribuida de manera adecuada en todo el equipo, es el responsable de garantizar que todos los empleados cumplan con sus responsabilidades.</li> <li>g. Debe ser capaz de tomar decisiones, sobre todo cuando se trata de atender a clientes. En este caso, deberá ser capaz de negociar y tomar decisiones que garanticen una experiencia satisfactoria frente a otras supervisiones de campo.</li> <li>h. Recepcionar las mercancías enviadas por lo proveedores o terceros.</li> <li>i. Implantación de Software para mecanizar el proceso de control que permitan la mejora continua de los activos de la empresa.</li> <li>j. Elegir la estrategia logística más acorde a las demandas del almacén que corresponda.</li> <li>k. Identificación de todos los materiales, así como los números de serie de los diferentes productos.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>				
<b>Supervisa a</b>	Supervisión Logístico				
<b>Formación académica</b>	Educación: Medio Superior con conocimientos de las 5" S y logística, planeación de inventarios, manejo ofimático empresarial se solicitará tres (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil)				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 14**

*Funciones al Cargo de Supervisor de Mantenimiento*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Número CAP</b>	00 4	<b>Clasificación Genérica</b>	Jefe	<b>Clasificación Remunerativa</b>	G
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Analizar los modos de falla con programas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo que se realizan en los sistemas de mantenimiento maquinarias y equipos en el proceso del transporte, en coordinación con los supervisores de las diferentes áreas.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluar un plan de mantenimiento con el fin Anticipar, identificar posibles riesgos en el proceso de la operación desarrollando estrategias de mantenimiento.</li> <li>b. Cumplir normas de seguridad según los procedimientos de la empresa.</li> <li>c. Asegurar el correcto funcionamiento de los camiones y equipos de trabajo y de las instalaciones de la empresa.</li> <li>d. Crear y mantener actualizados los manuales de mantenimiento preventivo y predictivo, verificando su mantenimiento.</li> <li>e. Planificación de la política de mantenimiento, con el fin de mejorar el modelo preventivo y establecer metodologías operativas de mantener de manera racional cumplimiento del plan de trabajo.</li> <li>f. Coordinar y supervisar el diseño o adaptación de piezas o herramientas necesarias para facilitar los auxilios en campo.</li> <li>g. Capacidad para interpretar leer los planos manuales y de interpretación de diagramas, eléctricos, mecánicos, hidráulicos y neumáticos.</li> <li>h. Dar soporte técnico al en informar sobre el avance de las actividades la gerencia.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>				
<b>Supervisa a</b>	Personal operativo				
<b>Formación académica</b>	Ingeniero colegiado o Técnico con estudios concluidos con Título Profesional (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil).				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





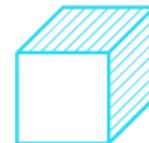
**Tabla 15**

*Funciones del Auxiliar de Control de Insumos*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>AUXILIAR DE CONTROL DE INSUMOS</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Todas las áreas de la empresa				
<b>Número CAP</b>	005	<b>Clasificación Genérica</b>	Auxiliar operativo	<b>Clasificación Remunerativa</b>	G
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Realizar labores técnicas en el área en que se encuentre con el fin de facilitar el cumplimiento de los procesos, procedimientos y normatividad vigente, que responda a las expectativas de calidad y oportunidad para el cumplimiento de los objetivos asignados, conforme a las normas y procedimientos establecidos por el sistema de gestión de la calidad.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participar en las reuniones de SST entre otras actividades afines, que tengan que ver con las actividades de campo.</li> <li>b. Cumplir los procedimientos sobre los controles de calidad y pruebas respecto a sus actividades en campo.</li> <li>c. Usar y velar de la proporción de la materia prima o de las máquinas de producción, cumpliendo el buen uso diario.</li> <li>d. Seguir de conformidad a los procedimientos de producción, sea metas y objetivos.</li> <li>e. Realizar protección y cuidado a los equipos para garantizar la seguridad, e informar de manera inmediata a su jefe de cuadrilla para su reparación.</li> <li>f. Utilizar la maquinaria esencial para la producción, sin desperdicios de tiempo o sobre uso indebido en la operación.</li> <li>g. Cumplir con las actividades de los supervisores de las diferentes áreas indica al inicio de las actividades.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>				
<b>Supervisa a</b>	Ejerce su campo				
<b>Formación académica</b>	Manejo y operación de materiales e insumos en transportes de cargas en general como técnico Profesional (02) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil)				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)



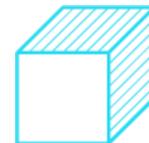


**Tabla 16**  
*Funciones del Jefe de SST*

<b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LOS CARGOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Cargo Estructural</b>	<b>JEFE DE SST</b>				
<b>Unidad Orgánica</b>	Gerente de Operaciones				
<b>Número CAP</b>	006	<b>Clasificación Genérica</b>	Supervisor SST	<b>Clasificación Remunerativa</b>	T
<b>FUNCIÓN BÁSICA</b>					
Prevenir y reducir los riesgos en el lugar de trabajo es requisito con la comunicación y la colaboración estrecha de todas las piezas del engranaje operacional. Supervisará desde arriba hasta abajo, las responsabilidades se comparten y corresponden a todos los miembros de la organización.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verificar que los trabajadores cumplan con el RISST y reglamentos internos.</li> <li>b. Verificar y analizar el cumplimiento de las medidas de control del IPERC.</li> <li>c. Instruir y verificar que los trabajadores conozcan y cumplan con los estándares de seguridad y usen adecuadamente los equipos de protección personal apropiados para cada tarea.</li> <li>d. Informar a los trabajadores acerca de los peligros en el lugar de trabajo.</li> <li>e. Realizar inspecciones de seguridad e investigar los accidentes/incidentes laborales.</li> <li>f. Paralizar las operaciones o labores en situaciones de alto riesgo hasta eliminar o minimizar dichas situaciones riesgosas.</li> <li>g. Observador: Antes que nadie, debe ser capaz de percibir cualquier anomalía en el ambiente, con identificación previa para evitar cualquier riesgo.</li> <li>h. Metódico: Debe distinguir con facilidad entre las tareas más importantes y las que no lo son. Tener claro qué áreas son más sensibles, críticas e importantes dentro de la obra.</li> <li>i. Ser objetivo e imparcial, ser una persona racional y que sepa dejar fuera de la ecuación cualquier factor emocional que pudiera entorpecer la labor.</li> <li>j. Comunicador: Esta habilidad es de gran importancia. En la vida en general, y en cualquier situación de liderazgo. Saber relacionarse, tener carisma, poseer empatía y comprender y transmitir los mensajes con absoluta claridad son valores.</li> <li>k. Motivar al resto a que se comprometan para con los objetivos marcados, hacer partícipes de la responsabilidad a todos los compañeros.</li> <li>l. Comprender y aceptar su propia responsabilidad a la hora de alcanzar los objetivos marcados. Debe reconocer, también, cuando no cumple con las expectativas depositadas.</li> </ul>					
<b>Depende de</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>				
<b>Supervisa a</b>	Supervisión Documentaria Externa				
<b>Formación académica</b>	Técnico con estudios concluidos con Título Profesional (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil)				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





### 3.2.4. HACER – Segundo ciclo a desarrollar

- a. **Quejas de los clientes interno y externos con riesgos para el negocio:** Se necesitan meses para encontrar un cliente y sólo segundos para perderlo, una pésima atención al cliente principalmente resulta en menos clientes.

No atender la demanda y la falta de seguimiento disminuye el nivel de confianza y no fortalecen las relaciones comerciales.

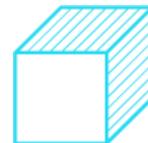
La falta de interés, deficiente formación, demasiados problemas personales juntamente con las costumbres y hábitos de educación traduce a las solicitudes que disminuirán de forma notoria en menores servicios de cargas para la empresa.

Falta de confianza en uno mismo o en la operación conlleva la dificultad para ganar nuevos clientes con ideas erróneas o desconocimiento en relación con el proceso operativo

Un control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad la implementación y fortalecimiento promoviendo la adopción de medidas que redundan en el objetivo de atención al cliente

- b. **Incumplimiento a los roles y responsabilidades en tanto Administrativo y operativo:** Una vez que todos en el equipo (todos los trabajadores) conocen sus roles y funciones entendiendo el cómo, cuándo, dónde y porque, se puede abordar procedimientos, seguridad en trabajo y políticas de la empresa individualmente en su puesto roles interpersonales de toma de decisiones registrado en una bitácora y también definiendo las responsabilidades, papel y obligaciones de cada una de las personas





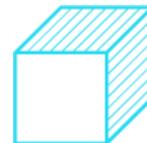
La empresa es la responsable directa de todas las actividades que se desarrollan en ella, incluyendo el diseño, la implementación, la supervisión de su correcto funcionamiento, el mantenimiento y la documentación del sistema de control interno de cada una de las actividades que se relacionan con cliente.

Se evitarán o se controlarán los conflictos, porque una de las características de su origen están en los desacuerdos sobre la posición que un trabajador que ocupa en la empresa, confusión entre tener un cargo y hacer mal uso del mismo; o tener el cargo y no desempeñarlo como es debido, es decir, desacuerdos sobre niveles de jerarquía o funciones que al final los trabajadores sin excepción alguna, todos son clientes internos, y que se necesitan al externo para continuar trabajando en la empresa.

- c. Mayor generación de quejas y daños para imagen de la empresa:** El activo más importante de la empresa es la imagen, estar preparado ante las quejas del cliente; cualquier acto de un trabajador o de los trabajadores, ya sea por su responsabilidad o de otros, cabe la posibilidad que se vea perjudicada la imagen; en este caso, se ha visto que no se trata de un conflicto por liquidez, o una baja gestión en situaciones de crisis económicas que arruinaría la operatividad de los servicios en su conjunto; porque el hecho es que los que tienen responsabilidad cuando el gerente de operaciones indica las pautas, se siguen pero después de un tiempo regresan nuevamente las quejas.

Transmitir confianza y profesionalismo a los clientes internos y externos es la misión, porque será la forma que nos deben de percibir los clientes de manera constante en el tiempo.





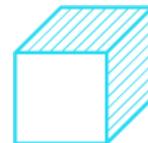
- d. Dificultades y retrasos con costos en el servicio al cliente:** Los accidentes en el proceso de los servicios de carga ancha, no sólo suponen un costo muy elevado para la empresa Cranesdc S.A.C., desde luego, los gastos y pérdidas de materiales que un accidente ocasiona, sea para la persona y su familia, es muy relevante; también considerando el coste del deterioro de materiales y equipos y pérdida de tiempo de trabajo para la empresa y sus compañías aseguradoras, sea de los equipos y los trabajadores, es producto de una mala gestión que proviene desde el momento que la empresa trabaja mal internamente.

La ejecución de entregar el servicio dentro del tiempo establecido o antes de dicho tiempo, se deberá entender cuán valioso es aquello, porque aportará valor a los clientes y desde luego los ingresos económicos, si no hay un plazo prometido, el servicio debe estar terminado dentro de un tiempo razonable de acuerdo con el tipo de servicio; y en el caso que no esté terminado dentro del plazo prometido o acordado, el cargo de gerente administrativo o el gerente de operaciones de la flota o unidad de transporte tendrán un impacto relevante en la operatividad de la empresa, que afectará cualquier planificación u optimización de rutas en los horarios de entrega así sean buenas.

El buen manejo del flujo y cruce de información, así como un mejoramiento en los tiempos de entrega y ahorro de potenciales problemas logísticos en la distribución o ruta de esta, deberá existir un reporte y una comunicación. Para ellos, están las funciones y los roles.

- e. Desavenencias y conflictos el área del trabajo administrativo y operativo:** Dificulta que los trabajadores se involucren en la operación reduciendo la operatividad o la





productividad; también provoca inconformidad, hastío, estrés, ansiedad y, en los casos más graves, estrés laboral y rotación de personal, por tal motivo todos los trabajadores deberán saber cuáles son las normas, valores y códigos de conducta de la empresa Cranesdc S.A.C.

Las entrevistas internas a los empleados, saber qué les preocupa, con qué aspectos de la empresa tendrá que utilizar, de buena manera detectar conflictos que están latentes o que podrían estallar con el tiempo, será precisamente con la participación de los talleres de capacitación, que sirve para que el trabajador de cualquier nivel jerárquico interactúe mejor entre sí, aumentando la confianza entre todos los trabajadores de la empresa.

En esta parte con las labores de acción, tiene como objetivo a no repetirse situaciones similares, o promover los mecanismos para resolverla de manera inmediata, y considerar también que los cambios seguidos de los trabajadores sería difícil establecer este nivel de confianza repetidamente.

- f. **Conductores y operadores con muy poca experiencia:** Compartir tiempo y espacio con compañeros y responsables de la empresa, permite trabajar como equipo, pero si no existen reglas se confunden los niveles de confianza; cada cual con sus propios intereses, actitudes y personalidades es menester de indicar que no debe ser personal, sino colectivo, el cliente paga a la empresa y la empresa paga a los trabajadores; el conflicto si viene cuando una de las partes no puede realizar su trabajo en tiempo y forma porque otra persona está utilizando los recursos que necesita se deberá actuar para que dichos eventos no mermen o dañen la imagen o la calidad de la empresa.





Si se dan desavenencias en los objetivos a alcanzar dentro de la empresa, también hay que validar la sustitución, porque nadie es imprescindible en los cargos, puesto que existe un mercado posible para realizar una contratación con el perfil que se requiera.

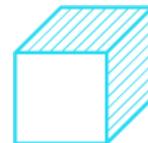
No todo trabajador tiene el mismo objetivo o meta, los valores personales serán diversos, los desacuerdos creados si son por diferencias entre los principios personales terminará por convertirse en un conflicto mayor; frente a ello se deberá dirigir en función de dar solidez al compañerismo y al trabajo en equipo, que es fundamental para conseguir los objetivos de la empresa, pero también para lograr un buen clima de trabajo.

**g. Comunicación deficiente v/s comunicación eficiente:**

Frente a los rumores, informaciones falsas o la falta de comunicación, son otra de las fuentes de mal ambiente y conflictos en el trabajo, y el rendimiento deficiente es cuando los trabajadores que no cumplen con sus tareas entorpecen el trabajo del grupo y repercuten negativamente en el rendimiento; cuando los trabajadores no tienen el mismo trato se producen factores que se basan en prejuicios para sí mismo o hacia otros trabajadores y es el cliente quien será el afectado, para ellos los roles y las responsabilidades, conjuntamente con un canal de comunicación y control estará funcionando a fin de corregir dicha limitaciones.

Comunicación permanente con los conductores operadores con radio esto garantiza momentos críticos en zonas o lugares donde no haya cobertura, el cual serán dotados para resolver estos inconvenientes.





- h. Riesgos por no controlar por no contar con un seguimiento y control operativo:** Con la evaluación y una vez identificadas los problemas sea en la parte administrativa u operativa, sobre las que hay que actuar, hay que establecer sistemas de medición y comienza con el desempeño, que permitan evaluar si se están ejecutando correctamente las actividades, junto a esto, se deberán establecer los plazos para que se corrijan.

La ejecución consistirá en poner en marcha las actividades establecidas, con el objetivo de evitar accidentes laborales y reducir los impactos ambientales, entre otros factores y el control será para analizar todas las actividades para comprobar en qué campos se están ejecutando correctamente las pautas establecidas. Por el contrario, también se estudiará cuáles están fallando para actuar sobre ellos.

- i. Riesgos de accidentes y pérdida de credibilidad con los clientes:** No se puede proteger a los trabajadores contra los riesgos de accidentes de trabajo si estos no se conocen con profundidad, es de suma importancia el de registrar toda la información relativa a posibles incidentes y accidentes del modo más simple, los accidentes también suponen un coste muy elevado para la empresa en caso que se generen en la ruta de transporte de carga ancha, por el cual, el supervisor de seguridad tiene un rol importante de cumplir desde el momento de la salida de la unidad hasta que llegue a su punto de destino.
- e. Procedimiento de las compras de repuestos:** Un procedimiento de adquirir repuestos va de la mano con el almacenamiento que deberá garantizar la seguridad del ingreso y salida de los accesorios e insumos, logrando y

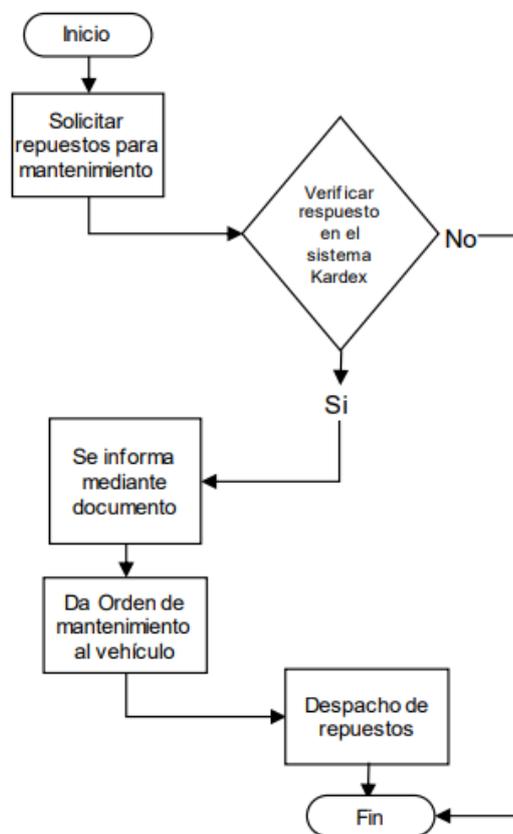




obteniendo una administración eficiente de los mismos; la empresa necesita garantía en el abastecimiento de las cantidades, para ello la elaboración de un plan de compras y por consiguiente la elección de las mercancías que se comprarán, con seguimiento de los pedidos y su posterior colocación en los depósitos y almacenes, será vital. Por ello se describe el siguiente proceso a seguir:

**Figura 9**

*Flujo de Proceso de Almacenamiento*



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

La compra es un acto administrativo que ocasiona la entrada de mercancía y la salida de acuerdo las necesidades operativas o administrativas, y si es permanente dicho contacto comercial con los proveedores con mayor razón.





El proveedor juntamente con la empresa Cranesdc S.A.C., deberán ver si los repuestos o accesorios que ofrece, que van a tener un alto impacto positivo en toda la productividad, calidad en el servicio a los clientes, la competitividad y rendimiento en la ruta de transporte de carga ancha.

### **3.2.5. VERIFICAR – Tercer ciclo a desarrollar**

Las actividades de los trabajadores tanto administrativos como operativos se relacionan con dar un servicio de calidad y con seguridad al cliente, por el cual, el ambiente de trabajo frente al nivel de responsabilidad que tiene la empresa Cranesdc S.A.C., no es sólo para el cliente, si no para terceros, la siguiente imagen descifra dicha responsabilidad en su máxima expresión, cuán importante es trabajar en equipo frente a situaciones como podría ser la aglomeración de vehículos pesados en la ruta, la variabilidad del terreno, las características ambientales y entre otros factores.

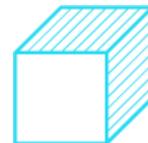
**Figura 10**

*Infraestructura Vial del Perú y la Carga Ancha*



Fuente: (MTC, 2022)





**Figura 11**

*Características en el Campo de la Operaciones*



Fuente: (MTC, 2022)

En el servicio de transporte de carga ancha están involucrados profesionales que en primer deberán tener la experiencia y la fiabilidad en sí mismos y antes los demás, porque un trabajo individual no ayudará en lo absoluto a tener eficiencia en el transporte o la entrega; se integran para dichos eventos que mínimamente se deben de controlar los riesgos, y ahí incluye la capacidad profesional del supervisor de SST.

El cumplimiento de la norma de transporte es imprescindible y de cumplimiento obligatorio, deberán tener la lista de verificación que sirve para verificar las condiciones de elementos y accesorios de la unidad y su estado; el monitoreo que es la acción de identificar la ubicación y condiciones de las unidades de carga durante el desarrollo del transporte, la cual deberá realizarse desde el punto de partida hasta la llegada a destino.

El plan de contingencia, que es el instrumento de gestión cuya finalidad es evitar o reducir los posibles daños a la vida humana, la salud, patrimonio o medio ambiente; conformado por un conjunto de procedimientos específicos preestablecidos de tipo operativo,





destinados a la coordinación, alerta, movilización y respuesta ante una probable situación de emergencia derivada de la ocurrencia de un fenómeno natural o por acción del hombre.

En síntesis, el verificar se dará sobre la actividad del servicio al cliente en base al transporte de la carga ancha a nivel nacional, y en cuanto a los requerimientos en el caso de la carga, producto o mercadería, en primer lugar, verificar las cadenas y fajas utilizadas para asegurar y fijar la carga a la plataforma deberán cumplir con la norma ANSI para su fabricación, inspección, ensayo y mantenimiento que aplique.

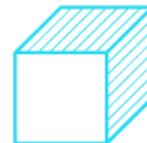
Para las unidades o equipos de carga, se deberá cumplir con la legislación del MTC en lo referente a los permisos; todos deberán estar en óptimas condiciones y se deberá verificar las condiciones mecánicas, eléctricas, electrónicas, frenos, dirección, estado de neumáticos, etc.

En cuanto a verificar a los conductores de los vehículos de la carga ancha, en primer lugar, verificar que se cumplan los requisitos establecidos en la legislación vigente del MTC, verificar si se hicieron los viajes de reconocimiento tanto como copiloto y piloto, dado a la importancia de la seguridad.

Para que todos estos elementos y factores tenga que cumplirse es necesario lo siguiente:

- a. Controlar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de la empresa Cranesdc S.A.C.
- b. Establecer un cuaderno de quejas y reclamos, a fin de corregir las falencias en los servicios de carga ancha.
- c. Verificar la documentación por áreas, desde la parte administrativa a la parte operativa.

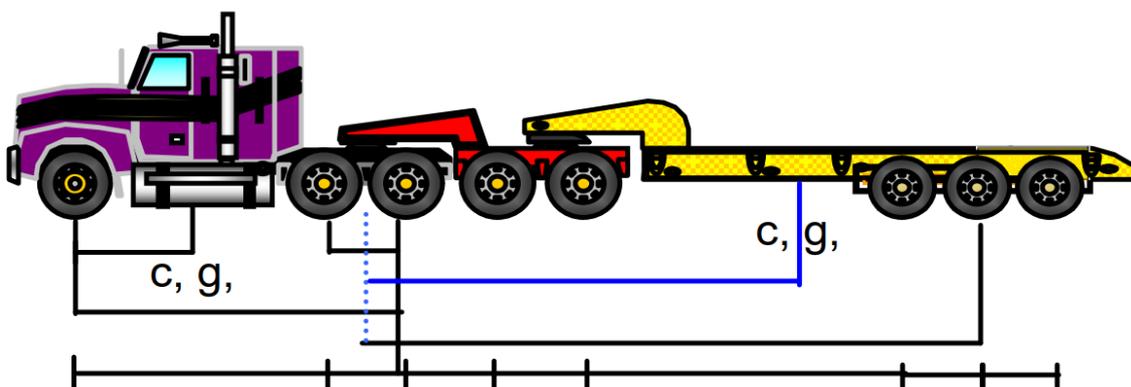




- d. Verificar el consumo de combustible, el uso de otros recursos o accesorios con un formato de liquidación por servicio prestado. Hay que considerar que se requiere llevar un control adecuado del combustible dado que es muy sensible en el presupuesto de la empresa, sobre todo a nivel de las rutas largas a nivel nacional.
- e. Logística verificará y controlará todo ingreso y salida juntamente con el responsable del almacén, teniendo en cuenta un registro de proveedores autorizados y con un criterio para la negociación de precios, cantidades y tiempos de entrega, dentro del tiempo y las necesidades.
- f. Logística y mantenimiento deben de verificar y controlar, pero a su vez, como tienen la función y deber en preparar la lista de repuestos críticos, estos deberán estar disponibles en el almacén, para su pronta utilización.

**Figura 12**

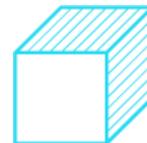
*Diagrama de Distribución de Pesos por Eje*



fuente: (MTC, 2022)

De la imagen superior, se deberá utilizar el formulario de autorización para la circulación de vehículos especiales y/o el transporte de mercancías especiales conforme al Decreto Supremo





Nº 058-2003-MTC Reglamento Nacional de Vehículos Art. 42 y Art. 43 resolución ministerial Nº 1041-2003-MTC/02.

**Figura 13**

*Tabla de Calificación de Dimensiones*

DIMENSIONES DEL VEHICULO Y/O MERCANCÍA (MT.)	CANTIDAD VEHICULO APOYO	CANTIDAD APOYO POLICIAL	CONVOY (Grupo de Vehículos)	CANTIDAD VEHICULO APOYO
<b>ANCHO TOTAL</b>			HASTA 3 VEHICULOS	1
HASTA 3,00	-	-	HASTA 6 VEHICULOS	2
DE 3,01 A 3,50	1	-		
DE 3,51 A 4,00	2	-		
DE 4,01 A MÁS	2	1		
<b>LARGO TOTAL</b>				
HASTA 20,50	-	-		
DE 20,51 A MÁS	1	-		
<b>ALTO TOTAL</b>				
HASTA 4,80	-	-		
DE 4,81 A MÁS	1	-		
<b>EXCESO ANTERIOR</b>				
HASTA 8% Ó 1,60	-	-		
DE 1,61 A MÁS	1	-		
<b>EXCESO POSTERIOR</b>				
HASTA 8% Ó 1,60	-	-		
DE 1,61 A 3,00	1	-		
DE 3,01 A MÁS	2	-		
<b>PESO (TON)</b>				
HASTA 60,00	-	-		
DE 60,01 A MÁS	2	1		

Nota: Ancho Total en la solicitud es el "MAYOR VALOR"

Fuente: (MTC, 2022)

De la figura 13, se deberá verificar los pesos máximos permitidos por eje o conjunto de ejes para la circulación de vehículos especiales y/o el transporte de mercancías especiales.





**Ilustración 1**  
**Formato de Control a Utilizar en el Servicio**

**CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE LA EMPRESA GRANESDCSAC.**

ALMACENES, TERMINALES DE ALMACENAMIENTO, TERMINALES PORTUARIOS O AEROPORTUARIOS, GENERADORES, DADORES O REMITENTES DE LA MERCANCÍAS O ACTIVOS PARA LA ACTIVIDAD MINERÍA A NIVEL NACIONAL

LOGO Y DETALLES DE LA EMPRESA

Fecha: ..., 2022

<b>REGISTRO N°</b>	
--------------------	--

**I) DATOS DEL GENERADOR DE CARGA**

NOMBRE DE LA EMPRESA		N° RUC		TELEF.	
DIRECCIÓN					
DISTRITO		PROVINCIA		DEPARTAMENTO	

**II) TIPO DE MERCANCÍA TRANSPORTADA:**

Según Guía de Remisión que se Adjunta

**III) TIPO DE CONTROL EFECTUADO**

BALANZA		SOFTWARE		CUBICACIÓN		OTROS	
---------	--	----------	--	------------	--	-------	--

**IV) DATOS DEL VEHICULO**

PLACAS (camión, tracto, remolque, semirremolque, carretas)	DIMENSIÓN TOTAL DEL VEHICULO (incluida la mercancía)			CONFIGURACIÓN VEHICULAR	PESO BRUTO VEHICULAR MAX. PERMITIDO (Kg.) (1)	PESO BRUTO TOTAL TRANSPORTADO (Kg.)	PBMax. Para no control de pesos por ejes (DS 006-2008-MTC) (Kg) (2)	PBMax. Para no control de pesos por ejes (DS 006- 2008-MTC) (Kg) con Bonificaciones x Susp. Neu. y Neumac Extraanch (3)
	LARGO (mt)	ANCHO (mt)	ALTO (mt)					

(1) SE OBTIENE DEL ANEXO IV DEL RNV. DS 058-2003

(2) EL GENERADOR DEBERÁ CONTROLAR QUE EL PESO BRUTO TRANSPORTADO NO SEA MAYOR QUE EL 95% DE LA SUMATORIA DE LOS PESOS POR EJES O CONJUNTOS DE EJES INDICADOS EN EL ANEXO IV DEL RNV

(3) PESO BRUTO MAXIMO PARA NO CONTROL POR EJES A VEHICULOS CON BONIFICACIONES PERMITIDAS PARA SUSPENSIÓN NEUMÁTICA Y NEUMÁTICOS EXTRA-ANCHOS

**V) CONTROL DE PESOS POR EJE O CONJUNTO DE EJES:**

Para aquellos vehículos que exceden el 95% de la suma de los pesos por ejes

PESOS	DISTRIBUCIÓN DE PESOS POR CONJUNTO DE EJES EN KG,					
	1er eje	2do eje	3er eje	4to eje	5to eje	6to eje

DECRETO SUPREMO N° 058-2003-MTC, modificado por D.S. N° 006-2008-MTC, ANEXO IV: PESOS Y MEDIDAS

Artículo 37°. - Pesos máximos permitidos: (...) están exonerados del control de peso por eje o conjunto de ejes, los vehículos o combinaciones vehiculares que transiten con un peso bruto vehicular que no exceda del 95% de la sumatoria de pesos por eje o conjunto de ejes, en tanto este valor no supere el Peso Bruto Vehicular máximo permitido por el presente reglamento o sus normas complementarias.

OBSERVACIONES: .....

.....

.....

.....

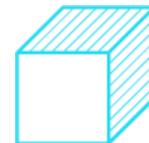
.....

Representante del Generador de Carga

Firmar  
Solo

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





### **3.2.6. ACTUAR – Cuarto ciclo a desarrollar**

Actuar implica que se debe seguir mejorando lo que hemos implementado y verificado en su aplicación, en este caso lo que se pretende es actuar sobre los clientes con la siguiente interrogante: ¿Qué es una encuesta de satisfacción del cliente?

Es un tipo de encuesta que permitirá conocer la opinión de los clientes sobre el servicio que vende empresa la empresa Granescd S.A.C. A través de la encuesta de satisfacción, que está conformada por una serie de preguntas que el cliente tendrá que responder, y se podrá conocer el grado de conformidad del cliente respecto al servicio y al trato que se le da, pero lo más importante, será que se podrá efectuar los cambios necesarios para mejorar la calidad (en caso de que la encuesta de satisfacción arrojará resultados negativos). El objetivo final es fidelizar al cliente y convertirlo en un cliente recurrente.

Tener clientes que salgan con una sonrisa de la empresa Cranescd S.A.C., y que regresen continuamente a seguir consumiendo SU servicio, es una de las metas cuando interactuamos en un negocio. Pero no siempre se sabrá qué es lo que hemos hecho bien y en qué debemos mejorar, para eso es la encuesta de satisfacción.

Y finalmente, las observaciones, recomendaciones o sugerencias serán también los medios para poder dar un mayor alcance en la satisfacción, esto si bien es cierto es opcional, pero se colocará una casilla abierta donde el cliente podrá plasmar su opinión o recomendación acerca de la percepción que tiene de la empresa, y el servicio que se ofrece, conjuntamente en relación con el trato de los trabajadores tanto administrativos y operativos que vienen percibiendo y sintiendo. Tal vez exista alguna variable que podría mejorarse y no esté contemplada en el grupo de preguntas establecidas, para ello se deja abierto el ciclo del PHVA.





**Tabla 17**

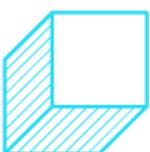
*Valoración de Cuestionario al Cliente Interno y Externo*

VALORACIÓN DE ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				
<b>Organizador:</b>	<b>Tema:</b>	Calidad	<b>Área:</b>	Operaciones
Granesdc S.A.C.	<b>Fecha:</b>	.../.../...	<b>Nombre:</b>	Cliente
<b>Meta:</b>	<b>Objetivo:</b>			
Conseguir que el cliente pueda indicar sus apreciaciones con libertad de acuerdo con su propia experiencia con la empresa.	Desarrollar una solución sobre la calidad en el servicio de transporte de carga ancha y tener la satisfacción tanto de los clientes internos y externos desde el inicio del proceso de una orden de servicio hasta su entrega final de destino.			
<b>Tareas/Actuar</b>	<b>Fecha de vencimiento</b>	<b>¿Hecho?</b>	<b>Estado</b>	<b>Notas</b>
Cuestionario al cliente interno	30/05/2022	Ejecutado	100%	Aceptable al primer mes...
Cuestionario al cliente externo	30/07/2022	Pendiente	0%	...

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Los formularios se encuentran entre los métodos más tradicionales de encuestas de satisfacción del cliente y se pueden aplicar fácilmente sea por correo electrónico, teléfono, en persona o en las redes sociales.

Al preparar el formulario de la encuesta, es necesario prestar atención a los problemas planteados, en vista que se deben proporcionar una descripción general de la visión del cliente; y las preguntas deben ser muy objetivas, después de todo, no se debe inducir o dar lugar a los errores.





El secreto de los formularios es centrarse en los puntos críticos que sea crea qué es mejor estudiar. En ese sentido, el formato de la encuesta a utilizar es justamente con la finalidad de evitar ser demasiado extenso:

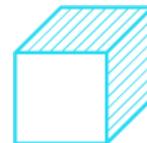
**Tabla 18**

*Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 1 de 1*

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
<p><b>1. ¿Hace cuánto tiempo conoce a Granesdc S.A.C.?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Menos de un mes</li> <li><input type="radio"/> De 1 a 6 meses</li> <li><input type="radio"/> De 6 meses a 1 año</li> <li><input checked="" type="radio"/> De 1 año a 2 años</li> <li><input type="radio"/> Más de 2 años</li> </ul>
<p><b>2. ¿Cómo supo sobre los servicios de carga ancha de Granesdc S.A.C.?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Television</li> <li><input type="radio"/> Radio</li> <li><input type="radio"/> Diarios</li> <li><input type="radio"/> Revistas</li> <li><input checked="" type="radio"/> Internet/Website</li> <li><input type="radio"/> Amigos/Parientes</li> <li><input type="radio"/> Otros</li> </ul>
<p><b>3. ¿Y cómo fue su experiencia con la empresa Granesdc S.A.C.?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Interesante en sus equipos</li> <li><input type="radio"/> No eficiente en la información</li> <li><input type="radio"/> Personal poco amable</li> <li><input type="radio"/> Demora en la entyrega de proformas</li> <li><input type="radio"/> Muy eficiente en la proforma</li> <li><input checked="" type="radio"/> Su servicio es eficiente y a tiempo</li> <li><input type="radio"/> Otros comentarios</li> </ul>
<p><b>4. ¿Con qué frecuencia usó el servicio de la empresa Granesdc S.A.C.?</b></p> <p>Menos de una vez por mes</p>
<p><b>5. A grandes rasgos, ¿Cuán satisfecho está con el personal de Granesdc S.A.C.?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Totalmente Insatisfecho</li> <li><input type="radio"/> Instatisfecho</li> <li><input checked="" type="radio"/> Satisfecho</li> <li><input type="radio"/> Muy Satisfecho</li> </ul>

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





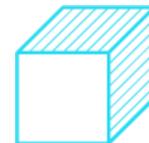
**Tabla 19**

*Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 1 de 2*

<b>7. Comparado con otras empresas, la empresa Granesdc S.A.C. es:</b>																																					
<input type="radio"/> Mucho peor <input type="radio"/> Peor <input type="radio"/> Igual <input checked="" type="radio"/> Mejor <input type="radio"/> Mucho mejor																																					
<b>8. El valor del trato del personal administrativo de Granesdc S.A.C. es:</b>																																					
<input type="radio"/> Muy pobre <input type="radio"/> Pobre <input checked="" type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente																																					
<b>9. ¿Seguiría teniendo contratos y negocios con Granesdc S.A.C. ?</b>																																					
<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No																																					
<b>10. ¿Recomendaría a la empresa Granesdc S.A.C. ?</b>																																					
<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No																																					
<b>11. Por favor rankear el atributo que busca cuando usa un servicio como este:</b>																																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad</td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Cantidad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Fiabilidad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Familiaridad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Costo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fiabilidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Familiaridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p><i>1 es el más importante</i></p> <p><i>5 es el menos importante</i></p>
	1	2	3	4	5																																
Calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Costo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Fiabilidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Familiaridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
<b>12. ¿Qué fue lo que más te gustó de de la empresa Granesdc S.A.C. ?</b>																																					
<div style="border: 1px solid #ccc; min-height: 40px; margin-top: 5px;">Exponga aquí su opinión</div>																																					
<b>13. ¿Qué fue lo que menos te gustó de la empresa Granesdc S.A.C. ?</b>																																					
<div style="border: 1px solid #ccc; min-height: 40px; margin-top: 5px;">Exponga aquí su opinión</div>																																					

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 20**  
*Resultados Integrados del Cuestionario Realizado*

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Hace cuánto tiempo conoce a Cranesdc S.A.C.?	De 1 año a 2 años
2. ¿Cómo supo sobre los servicios de carga ancha de Cranesdc S.A.C.?	Internet/Website
3. ¿Y cómo fue su experiencia con la empresa Cranesdc S.A.C.?	Su servicio es eficiente y a tiempo
4. ¿Con qué frecuencia usó el servicio de la empresa Cranesdc S.A.C.?	Menos de una vez por mes
5. A grandes rasgos, ¿Cuán satisfecho está con el personal de Cranesdc S.A.C.?	Satisfecho
6. Elija entre las opciones de calidad que considera de Cranesdc S.A.C.	Normal
7. Comparado con otras empresas, la empresa Cranesdc S.A.C. es:	Mejor
8. El valor del trato del personal administrativo de Cranesdc S.A.C. es:	Bueno
9. ¿Seguiría teniendo contratos y negocios con Cranesdc S.A.C.?	Si
10. ¿Recomendaría a la empresa Cranesdc S.A.C.?	Si
11. Por favor ranquear el atributo que busca cuando usa un servicio como este:	
Calidad	1
Costo	1
Cantidad	3
Fiabilidad	2
Familiaridad	4
12. ¿Qué fue lo que más te gustó de la empresa Cranesdc S.A.C.?	Exponga aquí su opinión
13. ¿Qué fue lo que menos te gustó de la empresa Cranesdc S.A.C.?	Exponga aquí su opinión

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

De acuerdo con el primer demo de la encuesta realizada por intermedio del formulario, se concluye que la empresa Cranesdc S.A.C., estaría yendo por buen camino, en vista que no hay elementos negativos, después de haber implementado la mejora.





**Tabla 21**

*Formato de Encuesta al Trabajador*

<b>FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE</b>		Versión: 01					
		Páginas: 1 de 1					
Fecha: (Se coloca la fecha)		Vigencia: 18-May-09		Código: GC-F-006			
Cliente interno: (Se coloca el nombre del trabajador)			Teléfono: (Fijo y móvil)				
Persona encuestada: (Persona directa)			Cargo: (Qué desempeña)				
<p>Pensando siempre en prestarle un buen servicio, estamos realizando una encuesta de satisfacción al cliente, con el fin de conocer su opinión sobre el producto, el servicio, el cumplimiento de las normas ambientales, de seguridad y salud ocupacional. De esta manera podemos lograr el mejoramiento y satisfacer sus necesidades.</p>							
<p>Para realizar estas actividades solicitamos algunos minutos de su tiempo en la elaboración de esta encuesta. Por favor indique con una <b>X</b> la calificación que considere entre Excelente, Bueno, Regular, Deficiente y Malo para los siguientes ítems:</p>							
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CRANESDC S.A.C.</b>							
Ítem 1	Descripción	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Malo	N/A
1.1	¿Cómo calificaría el trato que recibe en la empresa?	X					
1.2	¿Cómo trata a los clientes que vienen a la empresa?		X				
1.3	¿Tiene los recursos y los medios para trabajar?		X				
1.4	¿Cómo ve los roles y funciones que tiene?		X				
<b>HSE – SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN CRANESDC S.A.C.</b>							
Ítem 2	Descripción	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Malo	N/A
2.1	¿Cómo valora el cumplimiento de las normas en SST?		X				
2.2	¿Y el cumplimiento de procedimientos y protocolos?			X			
2.3	¿Y el manejo de residuos generados en ruta?			X			
2.4	¿Y el cumplimiento de ATS implementados?				X		

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 22**  
*Preguntas Clave Para el Cliente Interno*

PREGUNTAS CLAVE PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA		
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas de Granesdc S.A.C., en cuanto al y servicio ofrecido a los clientes que dan valor al negocio de transporte de carga ancha?		
ÍTEM	FACTOR	JUSTIFIQUE SU ELECCIÓN
a).	Personal	
b).	Calidad	
c).	Normas HSE	
d).	Atención	
e).	Servicio	
f).	Cumplimiento	
¿Tiene alguna sugerencia o comentario para el mejoramiento de Granesdc S.A.C.?		
a).		
b).		
c).		
d).		
e).		
f).		
Agradecemos de antemano por la atención y la colaboración de esta encuesta.		
Favor enviar esta encuesta al correo gdo_calidad@granesddc.com.pe		
<b>Nombres y apellidos del trabajador:</b>		

Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





### 3.2.7. Resultados y beneficios de la mejora

Determinando los beneficios del área de administración y de operaciones luego de aplicar la metodología del PHVA, se concluye que conforme a las necesidades de la empresa se logra establecer un orden en concordancia a los roles y funciones de los trabajadores.

Pero el beneficio más resaltante es que las capacitaciones vienen a ser un motor energético que permite que las personas crezcan interiormente como exteriormente, los trabajadores que no tienen inducción no deberán tener la culpa o la responsabilidad, ya que sería como ir por la parte más débil p fácil de proceso empresarial; en este caso tiene mucho que ver la empresa, ya que dado a las características del rubro y de las actividades que desarrolla, deberá estar consciente de capacitar y dar valor a sus trabajadores si quiere alcanzar un mejor nivel competitivo en el negocio.

**Figura 14**

*Tipo de Carga que se Traslada a Minería*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Lo importante es contar con la capacidad técnica y con la calificación eficiente para desarrollar servicios que tengan que ver como es el traslado de equipos hasta su lugar de destino con un estándar de calidad.





**Figura 15**

*Traslado de una Cisterna de Agua*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

La seguridad no se lograría si no se cuenta con coordinación y eficiencia en la comunicación, factores que tiene una importante incidencia en este tipo de servicio, por el cual el resultado que dichas cargas hayan llegado a su destino viene a ser un aliciente de calidad para toda la empresa y principalmente para sus trabajadores, que culmina con la satisfacción del cliente.

**Figura 16**

*Tipo de Carga Crítica Para su Transporte*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





En este caso, se puede observar cómo la empresa Cranesdc S.A.C., tiene el nivel técnico para poder trasladar de forma segura un producto que tiene 5.50 metros de ancho por 5.50 metros de alto, con un peso de 30 toneladas. Para esto influye que el personal tanto administrativo como operativo trabajen en equipo para la atención en ruta, considerando la reacción frente a cualquier evento no deseado y que estén disponibles y operativos para cualquier emergencia.

**Figura 17**

*Traslado de Trómel con Dimensiones y Peso Alto*



Fuente propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

### **3.3. COSTOS DEL PROYECTO**

Determinando los costos sobre la propuesta del “Plan de liderazgo e innovación para la gestión en la calidad organizacional en el proceso de transporte de carga sobredimensionada de la empresa Cranesdc S.A.C.”, se han desglosado de tal manera que influya sobre los trabajadores y en base a la realidad económica y operativa de la empresa.





**Tabla 23**

*Costos de Honorarios e Incentivos del Personal*

<b>PROPUESTA Y DETALLE DE RECURSOS PARA EJECUTAR EL PROYECTO</b>												
EMPRESA PROYECTADA: <b>Cranesdc SAC</b>												
REMUNERACIONES, HONORARIOS E INCENTIVOS												
ITEM	HONORARIOS FINALES A PAGAR MS./MES	INCENTIVOS FINALES A PAGAR MS./ MES	REMUNERACION ES INSTITUCIONALE S VIATICOS POR MES (PROMEDIO)	SUBTOTAL MS./MES	DEDICACION AL PROYECTO % DE JORNADA	MESES A CONTRATAR N°	TOTAL PROYECTO MS/.	FLUJO ECONÓMICO			Columna de Verificación (Suma = a Columna H?)	
								INSTITUCIONAL MS/.	FONDEF MS/.			
										HONORARIOS	INCENTIVOS	
<b>Gerente General/Supervisores</b>												
Gerente General	1,800	0	0	1,800	90%	3	4860	0	4860	0	4860	
Supervisor 1	3,000	300	720	4,020	90%	3	10854	1944	8100	810	10854	
Supervisor 2	3,000	300	720	4,020	90%	3	10854	1944	8100	810	10854	
Supervisor de SST	5,000	0	0	5,000	90%	3	13500	0	13500	0	13500	
Personal administrativo	1,200	300	250	1,750	90%	3	4725	675	3240	810	4725	
<b>Personal de campo</b>												
Conductor 1	2,400	300	720	3,420	90%	3	9234	1944	6480	810	9234	
Conductor 2	2,400	300	720	3,420	90%	3	9234	1944	6480	810	9234	
<b>Personal de apoyo</b>												
Ayudante 1	1,200	0	720	1,920	90%	3	5184	1944	3240	0	5184	
Ayudante 2	1,200	0	720	1,920	90%	3	5184	1944	3240	0	5184	
<b>Personal de apoyo (en ruta)</b>												
Efectivo policial	1,200	0	720	1,920	90%	3	5184	1944	3240	0	5184	
Escolta	2,000	300	720	3,020	90%	3	8154	1944	5400	810	8154	
<b>Personal de mantenimiento</b>												
Mecanico 1	3,000	300	720	4,020	90%	3	10854	1944	8100	810	10854	
Mecanico 2	3,000	300	720	4,020	90%	3	10854	1944	8100	810	10854	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>86967</b>	<b>16227</b>	<b>65880</b>	<b>4860</b>	<b>86967</b>	

S/ 70,740.00





Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

**Tabla 24**

*Servicios a Utilizar Como son los Subcontratos*

<b>SUBCONTRATOS</b>						
						
ITEM Nombre de subcontrato conforme al programa de actividades	OBJETIVO (DESCRIPCIÓN)	COSTO D. S/.	COSTOS PROYECTADOS			COSTOS TOTALES
			COSTO SEMANAL	SUMA DE COSTOS PROMEDIO MENSUAL		
				COSTO MENSUAL M.S/.	COSTO PROYECTADO M/6 S/.	
Gamper S.A	Alquiler de bus para transporte de personal	160.00	1,120.00	4,480.00	26,880.00	26,880.00
Gamper S.A	Alquiler de camionetas	65.00	455.00	1,820.00	10,920.00	10,920.00
Hydraulic Center SAC	Fabricación de mangueras	215.00	1,505.00	6,020.00	36,120.00	36,120.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>440.00</b>	<b>3,080.00</b>	<b>12,320.00</b>	<b>73,920.00</b>	<b>73,920.00</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 25**  
Costos y Detalles de la Capacitación Administrativa y Operacional

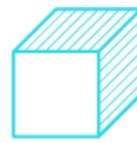


**PROPUESTA Y DETALLE DE CAPACITACIONES PARA EJECUTAR EL PROYECTO EN EL AÑO 2022**

NOMBRE ACTIVIDAD	OBJETIVO (DE LA ACTIVIDAD)	INSTITUCIÓN CAPACITADORA / NOMBRE DEL PROGRAMA / DESTINO	PERSONAL PARA CAPACITAR (INDICAR FUNCIÓN EN el proyecto en caso de NN)	COSTO X UNITARIO M S/.	COSTO M \$.	COSTO M S/.
Inducción básica	Facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar.	G&H	Supervisores, conductores, ayudante	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Curso de las 5S	Compromiso en las tareas como en las relaciones entre los empleados.	SEGURIDAD EXTERNO	Toda el personal	S/. 150 x 7	\$ 283.00	S/ 1,047.10
Primeros Auxilios	Se familiaricen con situaciones críticas permitiendo que los conductores desarrollen su potencial y creatividad en la práctica	FRERESQUEHAZMAT	Toda el personal	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Materiales peligrosos Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3	Prevenir y enfrentar con respuestas un incidente por Materiales Peligrosos.	FRERESQUEHAZMAT	Toda el personal	S/. 300 x 7	\$ 565.00	S/ 2,090.50
Uso y manejo de extintores	Conocer las técnicas básicas de uso aplicando la práctica de un incendio. A su vez, saber identificar los tipos de incendios en la selección de los extintores	FRERESQUEHAZMAT	Toda el personal	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Curso Safety Bloqueo	Prácticas de desactivación y bloqueo de maquinarias o equipos, con el fin de evitar la emisión de energía peligrosa durante las actividades de inspección o reparación.	JTC CONSULTOR	Supervisores, conductores, ayudante	S/. 150 x 7	\$ 350.00	S/ 1,295.00
Manejo defensivo	Prevención de accidentes y el análisis de causa de accidentes ocurridos en vía nacional	JTC CONSULTOR	Personal que cuenta con brevete A2 B o superior	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Curso de Fatiga y somnolencia	Protección ante los riesgos a los que se encuentra expuesto el conductor	FRERESQUEHAZMAT	Personal que conduzca o opere equipos	S/. 200 x 7	\$ 376.00	S/ 1,391.20
Taller unificado - Guía de transporte y reglas por la vida	Requisitos que se deberá cumplir en el transporte de cargas especiales con la finalidad de reducir lesiones y accidentes personales al medio ambiente y equipos	JTC CONSULTOR	Supervisores, conductores (brevete A2 B o superior)	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Normas y procedimientos del MITC PROMAS SUTIRAN	Conocimiento de las regulaciones el uso de las vías públicas terrestres, desplazamientos de personas, vehículos y animales, trámites para los permisos.	SUPERVISO EXTERNO	Toda el personal	S/. 200 x 7	\$ 376.00	S/ 1,391.20
Notificación, investigación y reporte de incidentes peligrosos y accidentes de trabajo	Requisito para tránsito en ruta hacia mina	FRERESQUEHAZMAT	Supervisores, conductores ayudantes	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
Respuesta a emergencias por áreas específicas (plan de contingencia)	proporcionar las medidas de seguridad adecuadas para la correcta operación de transporte. En prevención a hacer frente a riesgos potenciales	FRERESQUEHAZMAT	Supervisores, conductores ayudantes	S/. 150 x 7	\$ 350.00	S/ 1,295.00
Significado y uso de código de señales y cobres	Cumplimiento del sistema de Uso del Código de Señales y Cobres en el lugar de trabajo pues ayuda a prevenir la exposición innecesaria a peligros y ocurrencia de accidentes de trabajo y sus consecuencias	JTC CONSULTOR	Supervisores, conductores ayudantes	S/. 100 x 7	\$ 189.00	S/ 699.30
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 1,415.00</b>	<b>S/ 5,235.50</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 26**  
*Costos de los Equipos y su Producción*

<b>RELACIÓN DE LOS EQUIPOS Y SU GRADO DE PRODUCCIÓN</b>							
NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO PARA PRODUCCIÓN		CANTIDAD UNIDADES O MESES	COSTO ANUAL PRODUCIDO	COSTO TOTAL M\$	COSTO TOTAL M S/.
		DIARIO	MENSUAL				
Camión Remolcador ABR 883	International	\$ 400.00	\$ 12,000.00	1	\$ 144,000.00	\$ 12,400.00	S/ 45,880.00
Camión Remolcador ANF 941	FREIGHTLINER M2 112	\$ 400.00	\$ 400.00	1	\$ 4,800.00	\$ 800.00	S/ 2,960.00
Camioneta AMB 749	VOLKSWAGEN AMARON	\$ 100.00	\$ 100.00	1	\$ 1,200.00	\$ 200.00	S/ 740.00
Camioneta VOF 893	VOLKSWAGEN AMARON	\$ 100.00	\$ 100.00	1	\$ 1,200.00	\$ 200.00	S/ 740.00
Camioneta VCX 763	JMC VIGUS	\$ 100.00	\$ 100.00	1	\$ 1,200.00	\$ 200.00	S/ 740.00
Cama Cuna ANZ 982	RECONCISA		\$ -	1	\$ -	\$ -	S/ -
Modular F5L989	GOLDHOFER	\$ 800.00	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 1,600.00	S/ 5,920.00
Plataforma AXV 995	VOLTRAILER	\$ 270.00	\$ 270.00	1	\$ 3,240.00	\$ 540.00	S/ 1,998.00
<b>SUBTOTAL</b>						<b>\$ 15,940.00</b>	<b>S/ 58,978.00</b>



Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 27**  
*Costos Totales Contabilizados del Proyecto*

<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>			
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS COSTOS</b>	<b>COSTO TOTAL MS/.</b>	
1	HONORARIOS, INCENTIVOS, REMUNERACIONES	S/	70,740.00
2	SUBCONTRATOS PARA UTILIZAR EN EL PROYECTO	S/	73,920.00
3	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA	S/	5,235.50
4	EQUIPOS Y SU COSTO DE PRODUCCIÓN	S/	58,978.00
5	GASTOS GENERALES PROYECTADOS	S/	12,000.00
6	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	S/	5,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/</b>	<b>225,873.50</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Del monto S/. 225,873.50, que se proyecta para el desarrollo de la mejora, si se hace la comparación en base a un 2% de pérdida diaria, el impacto que daría en cada uno de los gastos totales, al no contar calidad con el cliente, sería de la siguiente manera:





**Tabla 28**

*Costos de Impacto Económico sin Calidad al Cliente*

<b>IMPACTO ECONÓMICO DIARIO O MENSUAL</b>			
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS COSTOS</b>	<b>COSTO DIARIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
1	honorarios, incentivos, remuneraciones	S/ 1,414.80	S/ 42,444.00
2	subcontratos para utilizar en el proyecto	S/ 7,392.00	S/ 221,760.00
3	capacitación al personal de la empresa	S/ 523.55	S/ 15,706.50
4	equipos y su costo de producción	S/ 5,897.80	S/ 176,934.00
5	gastos generales proyectados	S/ 1,200.00	S/ 36,000.00
6	gastos de administración superior	S/ 500.00	S/ 15,000.00
		<b>S/ 16,928.15</b>	<b>S/ 507,844.50</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Del monto de inversión que es de S/. 225,873.50 versus el impacto mensual solo a un 2% del total serían S/. 507,844.50, que de la resta de ambos datos se tendría un el monto de S/. 281,971.00 sole, que está por encima la inversión, el cual el monto de S/. 56,097.50 sería una pérdida económica neta para la empresa C

ranesdc S.A.C., cada mes.





**Tabla 29**

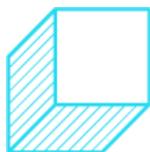
*Cálculo del Periodo de Inversión del Proyecto*

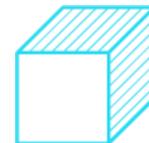
**RETORNO DE LA INVERSIÓN PROYECTADO A 6 MESES PARA LA EMPRESA CRANESDC S.A.C.**



Monto total por invertir:	S/	PERÍODO PROYECTADO DE LA INVERSIÓN A SEIS MESES					
		INICIO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Periodo:	0	1	2	3	4	5	6
Inversión inicial:	- 225,873.50	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Saldo actualizado al 10%:	- 225,873.50	54,545.45	49,586.78	45,078.89	40,980.81	37,255.28	33,868.44
Flujo de caja:	- 225,873.50	-171,328.05	-121,741.27	- 76,662.38	- 35,681.57	1,573.71	35,442.14

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Tabla 30**  
*Cálculos de los Costos Proyectados*

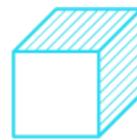
ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
1	Nivel de tasa:	10.00%
2	Cálculo del VNA:	S/. 261,315.64
3	Cálculo del VAN:	S/. 35,442.14
4	Cálculo del TIR	15%
5	Cálculo del PR:	<b>4.95</b>
6	Tasa versus TIR:	<b>5%</b>
7	Cálculo del ROI:	<b>15.69%</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

Se hace una inversión total de S/. 225,873.50 con un flujo de caja de S/. 60,000.00 mil soles al mes, donde de acuerdo con el cálculo con el periodo de seis meses con una tasa del 10%, se obtiene lo siguiente:

- a. Una Tasa Interna de Retorno (TIR) que es del 15%. Es decir 5% positivo sobre la tasa del 10% que se proyecta al monto total.
- b. El Periodo de Retorno (PR), de acuerdo con el cálculo indica que antes que concluya el mes de octubre se tendría ya un nivel positivo invertido con el monto de S/. 1.573.71. Y para el mes noviembre donde concluiría el proyecto, sería de S/. 35,442.14.
- c. El Valor Actual Neto (VAN) sería de S/. 35,442.14. Siendo un monto aceptable del proyecto.
- d. Y por último se hizo el cálculo del Retorno Sobre la Inversión (ROI), que nos daría un 15.69%. Por el cual se concluye que entre los gastos que se generarían en todo el proceso de mejora entre el personal administrativo y operativo daría como positivo tanto la inversión como sus resultados.





### 3.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

**Tabla 31**  
Cronograma de Actividades del Proyecto

CRONOGRAMA DEL PROYECTO PARA GRANESDC S.A.C.				JUNIO					JULIO					AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE									
ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE MEJORA	FECHA INICIO	FECHA FIN	DÍAS	2/06/2022	9/06/2022	16/06/2022	23/06/2022	30/06/2022	1/07/2022	4/07/2022	11/07/2022	18/07/2022	25/07/2022	1/08/2022	8/08/2022	15/08/2022	22/08/2022	29/08/2022	1/09/2022	2/09/2022	12/09/2022	19/09/2022	26/09/2022	1/10/2022	3/10/2022	10/10/2022	17/10/2022	24/10/2022	2/11/2022	7/11/2022	14/11/2022	21/11/2022	30/11/2022					
<b>Etapas N° 01 = PLANEAR</b>																																						
Análisis y diagnóstico administrativo y operativo	2/06/2022	6/06/2022	4	█	█	█	█	█																														
Creación del equipo de calidad para la mejora	7/06/2022	14/06/2022	7		█	█	█	█	█	█																												
Desarrollo de costos del proyecto de mejora	15/06/2022	20/06/2022	5			█	█	█	█	█																												
Desarrollo de las funciones y roles del personal	21/06/2022	30/06/2022	9			█	█	█	█	█	█	█																										
<b>Etapas N° 02 = EJECUTAR</b>																																						
Desarrollo de la mejora con el personal	1/07/2022	5/07/2022	4					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Implementación y distribución de los objetivos	6/07/2022	14/07/2022	8						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Implementación organizacional y operacional	15/07/2022	24/07/2022	9							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Implementación organizacional y operacional	25/07/2022	8/08/2022	10										█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Capacitación sobre calidad y los clientes	9/08/2022	16/08/2022	7														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Capacitación operacional y de SST	17/08/2022	24/08/2022	7																																			
Capacitación organizacional y de competencias	25/08/2022	4/09/2022	10																																			
<b>Etapas N° 03 = VERIFICAR</b>																																						
Establecimiento de control operacional	5/09/2022	20/09/2022	10																																			
Establecimiento de control organizacional	21/09/2022	30/09/2022	9																																			
Seguimiento y medición del desempeño general	1/10/2022	10/10/2022	9																																			
Registro alcanzado de los objetivos y los costos	11/10/2022	25/10/2022	8																																			
<b>Etapas N° 04 = ACTUAR</b>																																						
Creación de encuestas y formularios a los clientes	26/10/2022	3/11/2022	8																																			
Análisis de los resultados del proyecto de mejora	4/11/2022	20/11/2022	11																																			
Acciones correctivas de no conformidades	21/11/2022	30/11/2022	9																																			

Días proyectados para la ejecución de las actividades: 144

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)

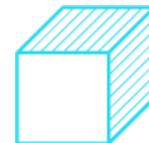




### 3.5. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la problemática se identificaron las falencias en cuanto al trato de los trabajadores hacia los clientes, planteando generar roles y responsabilidades para cada uno de los cargos.
- Los problemas con mayor ponderación identificado mediante el análisis de causas y consecuencias, con la planificación de calidad se logró establecer orden y competencia en los trabajadores.
- Se logró implementar la capacitación al personal del área de operaciones, logística, mantenimiento y administrativo con temas relacionados a la predisposición y comunicación efectiva.
- Se determinó que el mejor medio de alcanzar competitividad, clientes satisfechos tanto internos como externos en la empresa, depende no solo de trabajar sino también de interactuar recíprocamente.
- El cliente al ser encuestado mostró un concepto diferente referente a los trabajadores y a la misma empresa, producto de la preocupación de masificar las competencias y los roles en las dos áreas principales como es la administrativa y operativa.
- Los trabajadores, reconocieron que, al ser considerados para hacer parte de la solución de los problemas internos y externos, se sienten satisfechos y tienen la disponibilidad de dar aún más para la mejora continua.
- Se determinó que el costo de la implementación como inversión deja un retorno efectivo de factibilidad, considerando que el impacto es mucho mayor sólo considerando un 2% diario del costo total invertido.





- El tiempo de ejecución con las actividades en el cronograma del proyecto, es realizable en vista que cada uno de los tienen los parámetros establecidos para su cumplimiento.

### **3.6. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda hacer un diagnóstico al área de mantenimiento para encontrar oportunidades de mejora, dado que sólo se logró hacer el diagnóstico del área de operaciones.
- Se recomienda aplicar la metodología causa efecto en el área de mantenimiento, pues esta área es de soporte para el área de operaciones, sino se tiene un vehículo disponible el servicio no se realiza.
- Se recomienda evaluar disponer un auxiliar más en el almacén para el registro de la salida de materiales, repuestos, accesorios y otros en el turno noche.
- Se recomienda llevar el indicador de consumo de filtros y lubricantes, en el diagnóstico se evalúo oportunidades de mejora y cambios solamente organizaciones.
- Se recomienda considerar en los costos del proyecto los costos de la formatearía con la implementación de los procedimientos de compras y controles de combustible, se rijan a los formatos establecidos.
- Se recomienda implementar indicadores de la vida útil de las llantas, dado que también es un activo fundamental para que en las turas no se generen emergencias de última hora.
- Se recomienda revisar los reportes del clima, dado que hay un cierto porcentaje negativo que corresponden a paradas en ruta por condiciones climáticas, que no se previno con anticipación.
- Es recomendable dar mayor inversión en capacitaciones.





## CAPÍTULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becerra Díaz, C., & Alfrado E, D. (2015). Propuesta de Mejora de los procesos de recepción, gestión de inventarios y distribución de un operador logístico. Lima, Perú: UPC.
- Besterflied, D. H. (2009). Control de Calidad. México, México: Pearson Prentice Hall.
- Cañapataña De La Cruz, D. M. (2022). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII/UAP - Para obtener el título de Ingeniero Industrial. “*Plan de mejora de la programación de los servicios de carga sobredimensionada de la empresa transporte Cranesdc S.A.C.*”. Lima, Perú: Electrónico&Digital.
- Cranesdc. (2022). *Documentos electrónicos y otros manuales de la organización*. Obtenido de [www.cranesdc.com.pe](http://www.cranesdc.com.pe): <http://cranesdc.com.pe/>
- Google. (2022). *Mapa de referencia de ubicación de la empresa*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com.pe/maps>
- Gutiérrez Pulido, D. (2013). Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Guzmán Acevedo, C. J. (2020). Propuesta de mejora en base a la gestión de mantenimiento y orientados a la disponibilidad de servicios de la flota de vehículos pesados de la empresa de transportes Pereda. Lima, Perú: Repositorio UNFV.
- Hernández Castañeda, J. (2016). Propuesta de Implementación de la Herramienta de Mejora Continua 5-S en los Almacenes de los Talleres Aeronáuticos de Reparación en Bogotá D.C. – Colombia”. Bogotá, Colombia: UMNG.



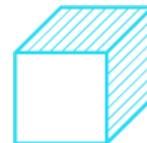


MTC. (2022). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. Obtenido de [www.gob.pe/mtc](http://www.gob.pe/mtc): <https://www.gob.pe/institucion/mtc/institucional>

Pintado Cruz, M., & Rodríguez Palacios, E. (2014). *Propuesta de Mejora en el servicio de Atención al Cliente en la empresa de Servicios de Encomiendas Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: UPAO.

Rodríguez, T. (2016). *PDCA*. Madrid, España: Instituto Navarro de Administración Pública.





## CAPÍTULO V

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Competencia:** La competencia, asimismo, puede hacer referencia a la pericia, habilidad o aptitud de alguien para desempeñar determinada tarea o para intervenir en algún asunto específico: “Demostraste que tienes la competencia para estar en este cargo”.

**Roles y responsabilidades:** La ventaja que nos proporciona la descripción de roles es tener definida las tareas que van a realizar cada uno de los colaboradores, sin dejar lugar para las ambigüedades sobre las responsabilidades que cada uno tiene.

**Calidad organizacional:** La calidad es satisfacción y servicios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa, y eso se hace a través de la organización eficiente.

**Control operacional:** Los controles operacionales representan el corazón de la gestión SST y esto es porque constituyen todas las actividades enfocadas a la prevención de accidentes y enfermedades laborales, y a la disminución de los impactos ambientales.

**Flota de Transporte:** Conjunto de vehículos que están a la espera de trasladar carga especializada y que están disponibles para atender servicios de acuerdo con la programación.

**Programador de tráfico:** responsable de coordinar con cliente y de gestionar los medios necesarios para realizar el servicio de transporte.

**Mantenimiento Correctivo:** Es aquel que se realiza cuando el equipo presenta una falla en plena ruta, la falla es inesperada

**Mantenimiento Preventivo:** Tareas de mantenimiento en el cual se hace una inspección del activo, con el fin de identificar oportunamente las potenciales fallas.





**Carga sobredimensionada:** tipo de carga que se caracteriza por tener un peso entre las 40 y 120 toneladas y exceda las medidas largo, ancho, alto.

**Escolta:** para el tipo de carga sobredimensionada, se requiere de personal de seguridad y policial para hacer el seguimiento de la carga en todo el trayecto desde el punto de partida hasta el punto de llegada.





## CAPÍTULO VI

### ANEXOS

#### Anexo 1

#### Procedimiento de Trabajo Seguro

	<b>PROCEDIMIENTO ESCRITO DE TRABAJO SEGURO - PETS</b>			
	<b>TRANSPORTE DE CARGA EN GENERAL</b>			
	Código: CDC-OP-TRA-PRO-015	Versión: 0	Páginas: 3 de 6	
Área: Transporte		Fecha: 03-01-2021		

<b>1</b>	<b>PERSONAL</b>
1.1. Supervisor	<b>Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento del procedimiento. Asegurar que se investiguen y se tomen las medidas correctivas necesarias antes la ocurrencia de un incidente</b>
1.2. Conductor	<b>Cumplir con el presente procedimiento estrictamente. Informar cualquier desviación del procedimiento a supervisor directo.</b>
1.3. Vigía	
<b>2</b>	<b>EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>
2.1. Casco con barbiquejo	
2.2. Lentes de seguridad (claros/oscuros).	
2.3. Uniforme de trabajo.	
2.4. chaleco con cinta reflectiva.	
2.5. Guantes de maniobra.	
2.6. Zapatos de seguridad.	
2.7. Tapones auditivos.	
2.8. Protector solar UV (50FS).	

Fuente: (Cranesdc, 2022)





**Anexo 2**

*Formato de Ingreso y Salida del Almacén*

<b>INGRESOS Y SALIDAS DE ALMACÉN</b>					<b>Num:</b>
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
				Producto nuevo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
				Reingreso	<input style="width: 100%;" type="text"/>
				Préstamo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<b>Descripción</b>					
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
<b>Observaciones</b>					
<b>Repuesto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unid</b>	<b>Costo</b>	<b>Estado</b>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Auxiliar de Almacén					

Fuente: (Cranesdc, 2022)





### Anexo 3

#### Política de SSOMA de la Empresa Cranesdc S.A.C.



Fuente: (Cranesdc, 2022)





**Anexo 4**

*Formato de Análisis Demográfico de la Competencia*

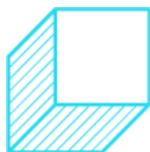
NOMBRE DE LA EMPRESA | DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA COMPETENCIA

---

Escribir el análisis de la competencia >>

NOMBRE DEL COMPETIDOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	AÑOS DE LA EMPRESA	EMPLEADOS	PLANTAS	EQUIPOS DE VARIOS EJES	PROPIEDAD	GOBIERNO CORPORATIVO	ESTRUCTURA	NOTAS
Competidor 1	Pequeña	10	20	1	1	Privada	No	Unipersonal	Mis notas

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Anexo 5**

*Análisis de la Competencia en el Servicio*

NOMBRE DE LA EMPRESA | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

<< Ver los datos demográficos de la competencia

Use esta escala para clasificar a cada competidor:

0 No se aplica

1 Se aplica mínimamente

2 Se aplica en cierto modo

3 Se aplica moderadamente

4 Se aplica totalmente

NOMBRE DEL COMPETIDOR	LIDERAZGO	VENTAS ANUALES	PROVEEDORES	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	MARKETING	COSTO DE PRODUCCIÓN	CAPITAL DE RIESGO	NECESIDADES COMERCIALES	TOTALES
Competidor 1	3	3	3	2	3	1	0	2	23
<b>PROMEDIOS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)



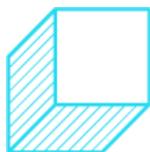


**Anexo 6**

*Formato de Presupuesto de Viáticos del Conductor*

PRESUPUESTO DE VIAJE DE TRABAJO					
Presupuesto de viaje objetivo					S/.
Coste total del viaje					S/.
<hr/>					
Está por debajo del presupuesto por					S/.
Elemento	Descripción	Coste	Cantidad	Importe	Notas
Comida	Coste por día	100	3	300.00	
Hotel	Habitación				
Alquiler de auto	Coste por día				
Combustible	Coste por galón				
Entretenimiento	Importe				
Regalos	Importe				
Varios	Importe				
Otros gastos	Importe	48.00	6	288.00	
<b>Total</b>				<b>588.00</b>	

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





**Anexo 7**

*Control del Vehículo De Carga Ancha*

<b>Encargado:</b>						
<b>Fecha:</b>						
Código	Rutas	Vehículo		Conductor	Horario	
		Marca	Placa			
<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b>						

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





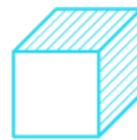
**Anexo 8**

*Agenda Diaria de Ruta del Conductor*

Agenda diaria		Fecha		
Hora	Cita	Tarea pendiente	Recados	Llamadas
7:00				
7:30				
8:00				
8:30				
9:00				
9:30				
10:00				
10:30				
11:00				
11:30				
12:00				
12:30				
13:00				
13:30				
14:00				
14:30				
15:00				
15:30				
16:00				
16:30				
17:00				
17:30				
18:00				
18:30				

Fuente elaboración propia: (Cañapataña De La Cruz, 2022)





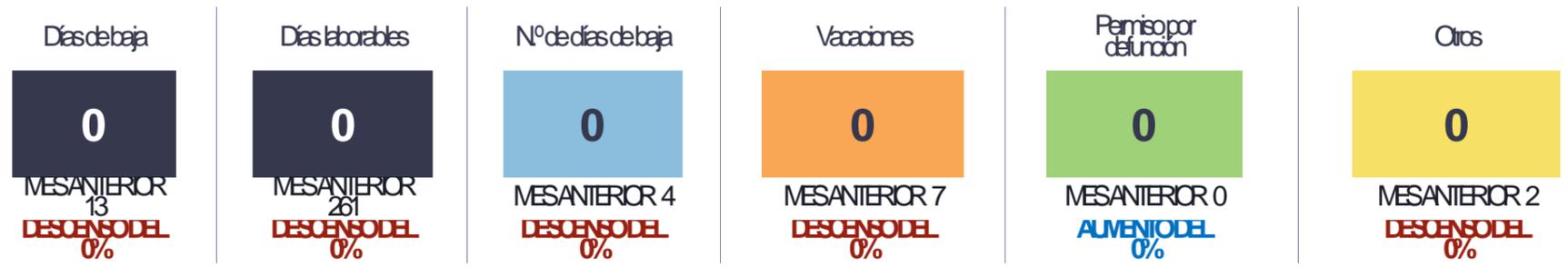
**Area 9**  
Formato de Control de Asistencia del Trabajador

**REGISTRO DE ASISTENCIA DE TRABAJADOR**

Seleccione a un empleado: **TRABAJADOR1**  
 Escriba el año: **2022**

Día de la semana mes	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SÁ	DO	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SÁ	DO	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SÁ	DO	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SÁ	DO	DO	LU
Enero																																		
Febrero																																		
Mazo																																		
Abril																																		
Mayo																																		
Junio																																		
Julio																																		
Agosto																																		
Septiembre																																		
Octubre																																		
Noviembre																																		
Diciembre																																		

**ESTADÍSTICAS CLAVE Y MANEJO DE DATOS DE ASISTENCIAS:**



Fuente elaboración propia: (Cañapalá De La Cruz, 2022)

