

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA ISO 9001:2008 PARA
EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UN OPERADOR
LOGÍSTICO”**

PRESENTADO POR
**VITAILA LIZBETH CHAMPI CHÁVEZ
SARA MILAGROS CONTRERAS SULCA**

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA:

A Dios todo poderoso y a mi familia quienes fueron mi soporte y por ser quienes me impulsaron a seguir a lo largo de mi vida afrontando los retos que cada día se me presentan y a lograr mis sueños, metas y objetivos.

Vitaila

A Dios, a mi familia, a mi mamá, Felicitas, por todo su esfuerzo, amor, y dedicación, por todo lo que me enseñaste, especialmente dedicado a ti, por tu abnegación que hizo este reto posible, porque este logro también es tuyo.

Sara

AGRADECIMIENTO:

A Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A nuestros padres por apoyarnos en todo momento tanto moral y económicamente; por habernos dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de nuestras vidas.

A nuestra querida profesora María Inés por dedicarnos su valioso tiempo, por su paciencia y acompañarnos en este gran paso de nuestras vidas, te agradecemos por aceptar ser nuestra guía.

Al Gerente general, por darnos la oportunidad de dar este paso en nuestra vida profesional en la empresa que dirige. Y sobre todo gracias por permitirnos lograr uno de nuestros mayores objetivos.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ALCANCE Y LIMITACIONES	3
1.2	OBJETIVOS	3
1.2.1	Objetivo principal.....	3
1.2.2	Objetivos específicos	3
1.3	JUSTIFICACIÓN	4
1.4	HIPÓTESIS.....	5
1.4.1	Hipótesis principal.....	5
1.4.2	Hipótesis específicas.....	5
1.5	DELIMITACIÓN	5
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	6
2.1.1	Cama baja	6
2.1.2	Carga completa.....	6
2.1.3	Carga de alta densidad	6
2.1.4	Carga parcial	6
2.1.5	Cliente eventual y cliente habitual	6
2.1.6	Consolidación.....	7
2.1.7	Decomiso	7
2.1.8	Desconsolidación.....	7
2.1.9	Destinatario	7
2.1.10	Docks.....	7
2.1.11	Entrega de la mercadería.....	7
2.1.12	Epp's	8
2.1.13	Flete.....	8
2.1.14	Fletero.....	8
2.1.15	Guías de remisión	8
2.1.16	Guía de remisión del remitente (GRR).....	8
2.1.17	Guía de remisión del transportista (GRT)	8
2.1.18	Gestión de la calidad.....	8
2.1.19	Manual de la calidad.....	9

2.1.20	Manual de procedimientos	9
2.2	DEFINICIONES VINCULADAS A LA CALIDAD.....	9
2.2.1	Sistema de gestión de la calidad (SGC)	9
2.2.2	Implantación de un sistema de gestión de la calidad	9
2.2.3	Beneficios de la implantación del sistema de gestión de la calidad.....	9
2.2.4	Etapas de la implementación de un sistema de gestión de la calidad	10
2.2.5	Atención al cliente	10
2.2.6	Implicancias de la atención al cliente en la organización y el cliente	11
2.2.7	Satisfacción al cliente	11
2.2.8	Fases del proceso de atención al cliente	12
2.2.9	Cliente, usuario y consumidor	13
2.2.10	Servicio.....	13
2.2.11	Calidad en el servicio.....	13
2.2.12	Deficiencias en los servicios y sus causas	13
2.2.13	Incidencias: sugerencias, quejas, reclamaciones y felicitaciones	14
2.2.14	Costos de calidad y no calidad	15
2.3	DEFINICIONES VINCULADAS AL TRANSPORTE DE CARGA	15
2.3.1	Proceso logístico	15
2.3.2	Operador Logístico	16
2.3.3	Tipos de operadores.....	17
2.3.4	Valor agregado de los operadores logísticos	17
2.3.5	Servicios ofrecidos por los operadores logísticos	18
2.3.6	Modalidades de servicios	18
2.3.7	Actores de la contratación	19
2.3.8	Clasificación general de la carga	20
2.3.9	Relación entre el tipo de carga a transportar y el vehículo a contratar.....	21
2.3.10	Tipos de vehículos para el transporte de carga	21
2.3.11	Clasificación de los vehículos de carga de acuerdo a su carrocería.....	24
2.3.12	Características de espacios de estacionamiento de uso privado	24
2.3.13	Elementos asociados a la producción del servicio de transporte de carga.....	25
2.3.14	Características de la demanda de transporte de carga.....	26
2.3.15	Estrategias básicas de fijación de precios.....	26
2.3.16	Costeo total de la operación de un vehículo de carga.....	27
2.3.17	Autoridades competentes en el transporte terrestre	30

2.3.18	Tendencia histórica, actual y potencial en Perú	31
2.3.19	Requisitos a cumplir por el transportista para operar en el Perú	35
2.3.20	Empresas de transporte terrestre de carga por carretera	36
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
3.1	LUGAR DE EJECUCIÓN.....	39
3.2	ALCANCE.....	39
3.3	MATERIALES Y EQUIPOS.....	39
3.4	NORMAS Y OTROS DOCUMENTOS REGLAMENTARIOS	40
3.4.1	Normas legales y reglamentos	40
3.4.2	Normas de calidad	40
3.4.3	Documentos internos de la organización.....	40
3.4.4	Otros documentos.....	40
3.5	METODOLOGÍA.....	41
3.5.1	Reunión con el gerente general.....	43
3.5.2	Recolección de información	43
3.5.3	Análisis de la información y diagnóstico	44
3.5.4	Elaboración de la propuesta de mejora y del presupuesto	50
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1	RESUMEN.....	51
4.2	GENERALIDADES	52
4.2.1	Descripción de los aspectos generales del Operador Logístico	52
4.2.2	Infraestructura interna.....	58
4.2.3	Estructura organizacional.....	60
4.3	ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN HERRAMIENTAS GENERALES	63
4.3.1	Distribución de la planta	64
4.3.2	Análisis del proceso de atención al cliente	66
4.4	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	78
4.4.1	Las 4 P'S del Mix de marketing	80
4.4.2	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	84
4.4.3	Análisis de la matriz de Crecimiento y Participación del BCG.....	91
4.4.4	Análisis de la matriz FODA	94

4.4.5	Análisis de la Cadena de Valor.....	99
4.5	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD	114
4.5.1	Análisis de los resultados de la matriz de determinación de PCC.....	115
4.5.2	Análisis de los resultados de la lista de verificación	116
4.5.3	Determinación de los problemas organizacionales	120
4.5.4	Aplicación del cuestionario IMECCA	125
4.5.5	Aplicación y resultados del cuestionario realizado al personal operario.....	126
4.6	PROPUESTA DE MEJORA	126
4.6.1	Propuesta de mejora para la gestión empresarial	126
4.6.2	Propuesta de mejora de la calidad.....	136
V.	CONCLUSIONES.....	141
VI.	RECOMENDACIONES	143
VII.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	144
7.1	LIBROS	144
7.2	TESIS	145
7.3	INTERNET	145
VIII.	ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Sugerencias, quejas, reclamaciones y felicitaciones.....	14
Cuadro 2: Factores fundamentales.....	19
Cuadro 3: Factores que inciden en la demanda de transporte de carga.....	26
Cuadro 4: Herramientas utilizadas para la determinación de las condiciones iniciales.	46
Cuadro 5: Aspectos generales del Operador Logístico.....	52
Cuadro 6: Resumen de los resultados encontrados según herramientas generales.	53
Cuadro 7: Ventas anuales del Operador Logístico.	55
Cuadro 8: Número de colaboradores por área del Operador Logístico.....	60
Cuadro 9: Descripción del personal involucrado en el proceso de atención al cliente.	62
Cuadro 10: Resumen de resultados encontrados según herramientas generales.....	63
Cuadro 11: Controles de realización del servicio.....	73
Cuadro 12: Resumen de resultados encontrados según herramientas de gestión.	78
Cuadro 13: Ventas anuales del servicio de transporte del Operador Logístico.	81
Cuadro 14: Ventas y porcentaje de ventas por el tipo de servicio en el 2015.	82
Cuadro 15: Ventas y porcentaje de ventas por el tipo de unidad en el 2015.	82
Cuadro 16: Ventas anuales de Operador Logístico.	83
Cuadro 17: Resumen del diagnóstico de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	84
Cuadro 18: Principales rutas realizadas por el Operador Logístico a nivel provincial.....	88
Cuadro 19: Inversión del Operador, según sus activos fijos.	89
Cuadro 20: Participación y ventas de los clientes del Operador Logístico por sector.	90
Cuadro 21: Ventas anuales del Operador Logístico.	93
Cuadro 22: Matriz EFE de Operador Logístico.	96
Cuadro 23: Matriz EFI de Operador Logístico.	97
Cuadro 24: Resumen de resultados encontrados según herramientas de calidad.	114
Cuadro 25: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.....	117
Cuadro 26: Resultados de la fase de generación de problemas.	121
Cuadro 27: Puntaje y significado de ponderación.....	122
Cuadro 28: Costos de la Calidad como porcentajes de las ventas brutas.	125
Cuadro 29: Propuesta de mejora para la gestión del Operador Logístico.	127
Cuadro 30: Resumen del MOF propuesto y descripción de su finalidad.	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	10
Figura 2: Satisfacción al cliente.....	11
Figura 3: Fases de atención al cliente.	12
Figura 4: Costos de calidad y no calidad.....	15
Figura 5: Unidad tractora.	22
Figura 6: Unidades tractoras - Clasificación según peso bruto vehicular.	23
Figura 7: Unidades tractoras - Clasificación según peso bruto vehicular.	23
Figura 8: Actividades del transporte terrestre de mercancías.....	25
Figura 9: Producción de los servicios de transporte terrestre de mercancías.	25
Figura 10: Costos de operación del vehículo de transporte de carga por carretera.	28
Figura 11: Estructura y agregación de los costos de operación del vehículo.	29
Figura 12: Autoridades competentes para el transporte terrestre de carga.....	30
Figura 13: Tercerización por tipo de proceso.	32
Figura 14: Percepción de eficacia de las empresas que no tercerizan.....	32
Figura 15: Problemas de la tercerización.	33
Figura 16: Actividades en las que ocurren problemas de seguridad.....	34
Figura 17: Evolución del PBI total vs. PBI sector transporte.	35
Figura 18: Evolución de las empresas de carga a nivel nacional 2006-2015.	37
Figura 19: Empresas de carga y parque vehicular 2006-2015.	38
Figura 20: Distribución de las empresas por tenencia de vehículos de carga, 2013.	38
Figura 21: Secuencia de actividades para la ejecución del trabajo de investigación.	42
Figura 22: Ubicación geográfica del Operador Logístico.....	57
Figura 23: Distribución espacial actual del Operador Logístico S.A.C.	59
Figura 24: Estructura Jerárquica del Operador Logístico.	61
Figura 25: Lay-Out simplificado de la planta del Operador Logístico.	65
Figura 26: Esquema del proceso de negociación o contratación.....	66
Figura 27: Esquema del proceso de embarque y transporte.....	68
Figura 28: Esquema del proceso de coordinación y entrega.....	69
Figura 29: Esquema del proceso de entrega documentaria.	71
Figura 30: Relación de documentos durante el transporte terrestre de mercancías.	75
Figura 31: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter de la empresa.	85
Figura 32: Matriz BCG del Operador Logístico.	92

Figura 33: Resumen gráfico de la Cadena de Valor del Operador Logístico.	100
Figura 34: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística interna.	102
Figura 35 Mapa de procesos simplificado del proceso de operaciones.	104
Figura 36: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística externa.	106
Figura 37: Mapa de procesos simplificado del proceso de ventas y marketing.	108
Figura 38: Mapa de procesos simplificado del proceso de servicio Post – Venta.	110
Figura 39: Proceso de atención al cliente simplificado del servicio.	113
Figura 40: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.	116
Figura 41: Porcentaje de cumplimiento de requisitos según la ISO 9001:2008.	117
Figura 42: Diagrama Causa – Efecto del Operador Logístico.	124
Figura 43: Organigrama funcional propuesto para el Operador Logístico.	130
Figura 44: Manuales de la propuesta del SGC para el Operador Logístico.	137
Figura 45: Resumen grafico del Manual de Procedimientos.	139

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario al personal.....	148
Anexo 2: Resultados obtenidos de los cuestionarios al personal operativo.....	151
Anexo 3: Lista de verificación-cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008.....	152
Anexo 4: Escala de puntuación de la lista de verificación.....	166
Anexo 5: Escala de calificación de cumplimiento de la ISO 9001:2008.....	166
Anexo 6: Resultados principales de la fase de generación de problemas.....	167
Anexo 7: Criterios de selección.....	167
Anexo 8: Matriz de decisiones sobre los Puntos Críticos de Control (PCC).....	168
Anexo 9: Matriz de determinación de Puntos Críticos de Control.....	169
Anexo 10: Matriz de selección de problemas con criterios variables.....	169
Anexo 11: Tabla de dimensiones y carga.....	170
Anexo 12: Relación de flete referencial para el cliente, a nivel Lima.....	170
Anexo 13: Relación de flete referencial para el cliente, por departamento.....	171
Anexo 14: Relación de flete referencial del proveedor, por departamento.....	172
Anexo 15: Empresas de transporte de carga, según departamento, 2009-2015.....	173
Anexo 16: Matriz de correspondencia.....	174
Anexo 17: Cuadro de selección de la unidad de transporte.....	181
Anexo 18: Especificaciones del remolque.....	182
Anexo 19: Especificaciones de la unidad tractora.....	183
Anexo 20: Especificaciones de elementos de seguridad.....	184
Anexo 21: Especificaciones del servicio concluido.....	185
Anexo 22: Productos sustitutos por Zona.....	185
Anexo 23: Numero de proveedores del Operador Logístico por zonas.....	186
Anexo 24: Proveedores Zona Sur.....	186
Anexo 25: Competencia con permiso especial para materiales peligrosos.....	187
Anexo 26: Proveedores a nivel Lima.....	187
Anexo 27: Proveedores Zona Norte.....	188
Anexo 28: Proveedores Zona Centro.....	189
Anexo 29: Proveedores Zona Noreste.....	190
Anexo 30: Cliente habitual.....	191
Anexo 31: Cliente eventual.....	191
Anexo 32: Empresas competidoras del Operador Logístico.....	193

Anexo 33: Modelo de contrato de prestación de servicios del Operador Logístico.....	197
Anexo 34: Modelo de Permiso de operación especial para transporte de carga.	200
Anexo 35: Constancia de verificación de pesos y medidas.	201
Anexo 36: Formato del manifiesto de carga.	202
Anexo 37: Formato de registro de servicios diario.	203
Anexo 38: Resumen de manuales de la propuesta de SGC para Operador Logístico.	204
Anexo 39: Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente.	206
Anexo 40: Tríptico informativo de la guía de remisión transportista (GRT).	207
Anexo 41: Tríptico informativo de la guía de remisión remitente (GRR).	208
Anexo 42: Cotización para la implementación de calidad.	209
Anexo 43: Cotización para la certificación de calidad-SGS.	210
Anexo 44: Interpretación del estilo de Gestión de la Calidad. (IMECCA).	211

RESUMEN

El presente trabajo de investigación no experimental ha sido desarrollado durante el año 2015 en un Operador Logístico, empresa peruana que brinda servicios de transporte de carga pesada y liviana por carretera a nivel nacional. El objetivo principal fue determinar la situación inicial de la empresa y a partir de ello proponer un Sistema de Gestión de Calidad con base en la ISO 9001:2008 para el proceso de atención al cliente, con esta propuesta se busca desarrollar, implementar y mantener un sistema de gestión con el fin de lograr un alto grado de satisfacción de sus clientes, responder a las exigencias de la organización y mejorar el desempeño de la empresa.

Se identificó como problema *“la ausencia de planificación y el desorden en el proceso de atención al cliente debido a la ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad”*.

La metodología consistió en el levantamiento de información para la aplicación de herramientas generales, de gestión y de calidad, haciendo énfasis en la aplicación de la lista de verificación según la ISO 9001:2008, resultando del análisis que las principales causas de los problemas son: (1) La falta de definición de responsabilidades y funciones del personal y (2) la falta de definición de política, objetivos e identificación de los procesos más importantes de la empresa. A la fecha de la investigación la empresa sólo posee un 33% de cumplimiento de los requisitos que exige la ISO 9001:2008, afirmando que no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, lo que significa que la empresa no tiene los fundamentos necesarios para demostrar que ofrece un servicio que cumpla con los requisitos de sus clientes. Se recomienda, asimismo, la estandarización del proceso y sus actividades de forma que cumplan con los requisitos de la norma, para ello se elaboró el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad y, a modo de complemento, se desarrolló el Manual de procedimientos y el Manual de Organización y funciones (MOF).

Palabras clave: Gestión, calidad, proceso, ISO 9001:2008, ISO 9001:2008, satisfacción, transporte y operador.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización y evolución de los mercados han llevado que el sector transporte a nivel mundial desarrolle un papel fundamental en la economía y en la sociedad, pues permite que el comercio alrededor del mundo pueda efectuarse con el fin de que la mercancía este en lugar donde se necesita, en el tiempo previsto y en óptimas condiciones.

En el Perú este sector es uno de los impulsores del crecimiento de la economía peruana, según el INEI, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en el 2015 tuvo un crecimiento de 3.3% apoyado por el sector transporte con un 5.4% de participación. Por otro lado, en el 2015 según el MTC las empresas autorizadas de transporte de carga general en el ámbito nacional fueron 95 469, teniendo un crecimiento de 6% respecto al año 2014, donde el 49% de las empresas de transporte se encontraba concentrado en Lima.

Por otra parte, hoy en día es más común encontrar empresas que orientan las actividades hacia la completa satisfacción del cliente y hacia la mejora continua, siendo importante adoptar distintos modelos de calidad como una ventaja competitiva, entre los que se encuentra la ISO 9001:2008, la cual le permita obtener una posición privilegiada esto sumado a la importancia del sector transporte hacen interesante la presente investigación, razón por la cual se analiza un Operador Logístico, empresa que presenta deficiencias a nivel organizacional como: la falta de delimitación de funciones y responsabilidades; la falta de estandarización de procesos, la ausencia de planeamiento; y principalmente desconocimiento e interiorización de la calidad en los procesos lo que genera reclamos e insatisfacción por parte de los clientes, así como pérdida de dinero y sobrecostos. Cabe indicar que, durante la investigación, la Norma ISO 9001:2015 se encontraba en periodo de transición, la cual define requisitos para mantener la información documentada a comparación de la ISO 9001:2018 que contempla terminologías como documento o procedimientos, manual de calidad o plan de calidad que son de importancia y servirán como punto de referencia para llevar a cabo una implementación exitosa del SGC.

Por lo expuesto, en el presente trabajo se desarrolló la propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008 para el proceso de atención al cliente de un Operador Logístico (nombre ficticio), el cual brinda servicio de transporte de carga pesada y liviana por carretera a nivel nacional orientado a empresas del rubro: constructor, metal mecánico, de comercialización, de alquiler de materiales de encofrados y andamios, entre otros similares.

1.1 ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarca el proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico en mención; para todos los servicios de traslado de mercancía realizados mediante una orden de servicio durante el periodo del año 2015.

La investigación se realizó tanto a nivel Gerencial como Operativo, en ambos niveles se aplicó la metodología de la ISO 9001:2008. Asimismo, se debe considerar que en el país existe escasa información pública referida a los operadores logísticos, así como estadísticas actualizadas respecto al transporte de carga pesada y liviana; y principales mercados o industrias consumidoras del servicio.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal

Elaborar una propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008 para el Proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Realizar una evaluación de las condiciones iniciales del Operador Logístico con respecto a la ISO 9001:2008.
- b. Determinar los puntos críticos de los procesos principales del Operador Logístico con respecto a la ISO 9001:2008.
- c. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la calidad ofrecida al cliente por la empresa con respecto a la ISO 9001:2008.
- d. Elaborar la propuesta del manual del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008.
- e. Elaborar un manual de procedimientos relacionado al proceso de Atención al Cliente basada en la ISO 9001:2008.
- f. Elaborar un presupuesto monetario de la implementación de la propuesta basada en la ISO 9001:2008.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación se hizo para atender los siguientes problemas:

“El Operador Logístico necesita un SGC que garantice un servicio acorde a lo requerido por el cliente, para apoyar el desarrollo de la empresa”.

El Operador logístico no presenta el uso de herramientas de gestión y calidad, lo cual es una desventaja frente al entorno de la empresa, que influye en los resultados para la sostenibilidad de la empresa. Por ello las justificaciones que conllevan a realizar el presente trabajo de investigación son:

- a. Por conveniencia: la empresa tiene más de 12 años de presencia en el mercado dedicado al transporte carga pesada y liviana, de aceptar la propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente basado en la ISO 9001:2008, le permitirá afrontar el mercado, la competencia actual y potencial, y a mejorar la imagen empresarial.
- b. Por valor teórico: se aplican conceptos teóricos y herramientas básicas de gestión y calidad para identificar y explicar los problemas internos y externos de la empresa
- c. Por valor metodológico: sigue una secuencia lógica para poder realizar un análisis situacional considerando el cuestionario y procesamiento como técnicas para recabar información necesaria para conocer los procesos implicados en la atención al cliente del Operador Logístico y sus deficiencias, que puede ser replicado.
- d. Por valor práctico: los resultados obtenidos permiten encontrar y proponer soluciones respecto a los problemas en la atención al cliente, lo que permite satisfacer a los clientes exigentes.
- e. Por relevancia social: existen otras empresas que se encuentran una situación similar al Operador Logístico, pero no logran mantenerse en el mercado, generando que no permanezca mucho tiempo operando, la investigación contribuye a fortalecer las operaciones, de tal manera que se promueve y garantiza el empleo de las personas que trabajan en ellas, pues la empresa es fuente generadora de empleo y agente dinamizador del mercado.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis principal

Si se elabora la propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008, se podrá asegurar la calidad requerida por los clientes en el Proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico.

1.4.2 Hipótesis específicas

- a. Si se realiza la evaluación de las condiciones iniciales del Operador Logístico, se podrá obtener información de los procesos críticos y del nivel de cumplimiento de los requisitos del cliente.
- b. Si se determinan los puntos críticos de los procesos principales del Operador Logístico, se podrá estandarizar los procedimientos que permitan brindar los resultados necesarios de cada proceso.
- c. Si se realiza el diagnóstico de la situación actual de la calidad ofrecida al cliente por la empresa, se podrá determinar el grado de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.
- d. Si se elabora el manual del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008, se podrá orientar a la empresa hacia la calidad del servicio.
- e. Si se elabora el manual de procedimientos, se podrá controlar en cada procedimiento lo solicitado por el cliente interno y externo.
- f. Si se elabora el presupuesto, se tendrá información necesaria para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008.

1.5 DELIMITACIÓN

- a. Delimitación Temporal: la investigación se realizó durante el periodo del año 2015.
- b. Delimitación Geográfica: el trabajo se realizó con personal ubicado en Chorrillos.
- c. Delimitación Social: la investigación se realizó tanto a nivel Gerencial como Operativo a quienes se les aplicó la metodología de la ISO 9001:2008.
- d. Delimitación Económica: La investigación fue financiada en parte por la empresa, donde la aplicación de la metodología se traduce en un ahorro de costos significativo.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se da a conocer un marco teórico e información acerca del sector donde se desenvuelve la empresa haciendo un análisis del mercado y del rubro.

2.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

2.1.1 Cama baja

MINCETUR (2009), diseñado para transportar mercancías pesadas e indivisibles. Puede tener una mayor cantidad de ejes y neumáticos en un eje que los remolques convencionales. La altura máxima de su plataforma de carga es 1,1m.

2.1.2 Carga completa

RANSA (2016), conjunto de mercaderías que, acomodadas para su movilización en un vehículo de transporte, ocupan totalmente el espacio del mismo destinado a esos efectos.

2.1.3 Carga de alta densidad

RANSA (2016), conjunto de mercaderías cuya relación peso/volumen es alta.

2.1.4 Carga parcial

RANSA (2016), conjunto de mercaderías que, acomodadas para su movilización en un vehículo de transporte, no ocupan totalmente el espacio del mismo destinado.

2.1.5 Cliente eventual y cliente habitual

Paz (2005), señala que ambos son compradores reales o actuales. La diferencia está en su frecuencia de compra, donde el primero no es un cliente fiel, mientras, el segundo es el cliente fiel e ideal, con quien se tendrá una relación más estrecha, además de información, no solo de sus hábitos de compra; sino también de sus gustos, aficiones, etc.

2.1.6 Consolidación

RANSA (2016), acción de combinar varias cargas para diferentes destinatarios, en un embarque unitario amparado en documento de transporte consolidado.

2.1.7 Decomiso

RANSA (2016), acto administrativo que pone fin al procedimiento para definir la situación jurídica de las mercaderías aprehendidas y según el cual aquellas pasan a favor del Estado.

2.1.8 Desconsolidación

RANSA (2016), proceso de desagrupamiento de cargas parciales con destino a su distribución a los respectivos consignatarios.

2.1.9 Destinatario

RANSA (2016), persona a la que se le envía mercaderías, según lo estipulado en el correspondiente contrato. Una persona puede ser al mismo tiempo remitente y destinatario.

2.1.10 Docks

Carranza y Sabría (2004), comentan que son las puertas de carga o descarga, cuando se diseñan depósitos a 1.20 metros de diferencia de altura respecto a la playa de camiones, sirven como punto de interface con el exterior y protegen el interior del depósito con su puerta, suelen acompañarse de abrigos, que permiten al estar ocupados por un camión, descargar sin dejar que el agua ingrese al interior del depósito, ni polvo, ni alimañas.

2.1.11 Entrega de la mercadería

RANSA (2016), acto en que el operador de transporte pone las mercaderías a disposición efectiva y material del consignatario, de conformidad con el contrato de transporte.

2.1.12 Epp's

ARL SURA (2017), elementos de Protección Personal cuya función principal es proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad.

2.1.13 Flete

Castellano (2015), tarifa del servicio de transporte que implica un cálculo que combina las variables de distancia del viaje y peso, volumen, valor y riesgos propios de la carga.

2.1.14 Fletero

RANSA (2016), transportista que presta el servicio por cuenta de otro que actúa como principal, en cuyo caso no existe relación laboral ni dependencia con el contratante.

2.1.15 Guías de remisión

SUNAT (2016), documentos que sustentan el traslado de bienes entre distintas direcciones.

2.1.16 Guía de remisión del remitente (GRR)

SUNAT (2016), documento que emite el remitente para sustentar el traslado de bienes con motivo de su compra o venta y la prestación de servicios que involucran o no la transformación de bienes, cesión en uso, consignaciones y remisiones entre establecimientos de una misma empresa y otros.

2.1.17 Guía de remisión del transportista (GRT)

SUNAT (2016), documento que emite el Transportista para sustentar el traslado de bienes a solicitud de terceros.

2.1.18 Gestión de la calidad

ISO (2005), actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

2.1.19 Manual de la calidad

Senlle y Stoll (1994), señala que es un documento básico dentro del sistema, que menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de un sistema de calidad.

2.1.20 Manual de procedimientos

Harrington y Harrington (1997), comentan que los procedimientos definen procesos al describir quién hace qué, trazan la secuencia de tareas y las responsabilidades para éstas.

2.2 DEFINICIONES VINCULADAS A LA CALIDAD

2.2.1 Sistema de gestión de la calidad (SGC)

ISO (2005), es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

2.2.2 Implantación de un sistema de gestión de la calidad

Camisón et all. (2007), sostiene que la implantación de un SGC implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. La implantación de un SGC supone cambios en:

- a. La concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites.
- b. La estructura de la organización.
- c. El diseño y dirección del trabajo.
- d. Cambios en los roles de los miembros de la organización.
- e. Cambios en las políticas de recursos humanos y cambio de la cultura.

2.2.3 Beneficios de la implantación del sistema de gestión de la calidad

López (2006), los beneficios para la empresa que realiza la implantación del SGC son:

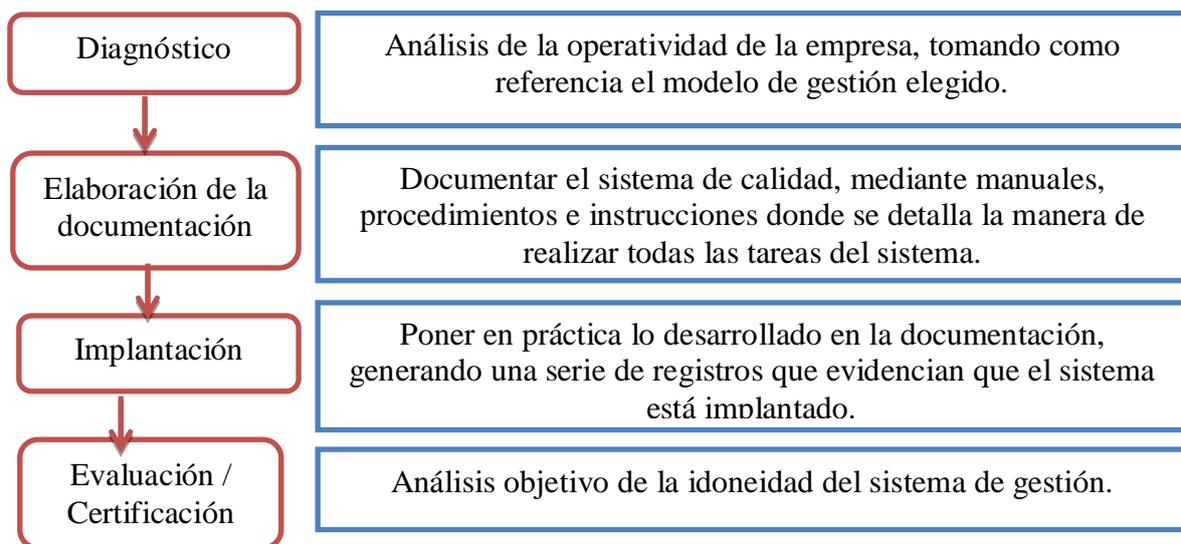
- a. Mayor nivel de calidad del producto con lo cual se puede acceder a nuevos segmentos de clientes.

- b. Disminución de rechazos.
- c. Optimización del mantenimiento.
- d. Reducción de costos.
- e. Mayor participación e integración del personal de la empresa.
- f. Conseguir una mayor fidelidad por parte de los clientes, al tenerlos más satisfechos y más cubiertas sus necesidades.
- g. Mejora de la imagen de la empresa.
- h. Mejora de la competitividad y garantía de supervivencia.

2.2.4 Etapas de la implementación de un sistema de gestión de la calidad

López (2006), las etapas de la implementación se aprecian en la Figura 1.

Figura 1: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.



Fuente: López, S., 2006.

Elaboración: Propia.

2.2.5 Atención al cliente

Pérez (2006), la atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”.

2.2.6 Implicancias de la atención al cliente en la organización y el cliente

Para la empresa, la atención al cliente es importante porque ayuda a mejorar las deficiencias encontradas por los propios clientes o usuarios, con lo cual se puede plantear acciones de mejora en la realización del producto o servicio.

Mientras que para los clientes ayuda a ser escuchados en sus reclamaciones y quejas, con ello al ser analizados, se encuentra las soluciones y mejoras con el fin de lograr la satisfacción de los mismos y conseguir la fidelización.

2.2.7 Satisfacción al cliente

Pérez (2006), sostiene que la satisfacción al cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica, y una experiencia de consumo.

La satisfacción al cliente va a ser el resultado de comparar sus expectativas con la percepción del producto o servicio recibido. Donde será la mejora continua la vía más eficaz para lograr satisfacer las expectativas de los clientes. Así resulta imprescindible que todos los trabajadores se involucren en el logro de la calidad del servicio.

Figura 2: Satisfacción al cliente.



Fuente: Pérez, V., 2006.

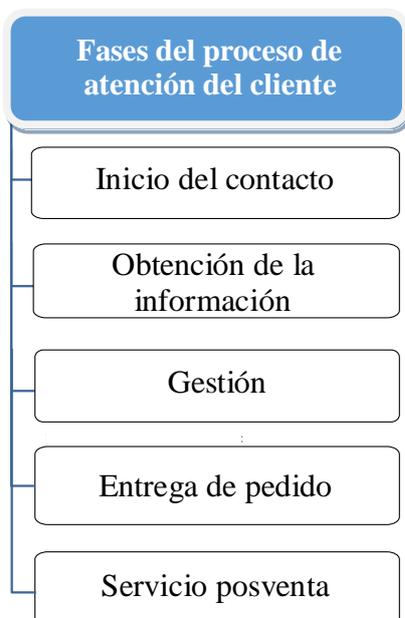
Elaboración: Propia.

2.2.8 Fases del proceso de atención al cliente

Carvajal et all (2014), menciona a grandes rasgos que las fases de atención al cliente más importantes en la percepción de proceso de atención al cliente son:

- a. **Inicio del contacto:** es la fase de atracción y presentación del servicio o producto a prestar al cliente.
- b. **Obtención de la información:** es conocer las necesidades de cliente para posteriormente adecuar los servicios o productos que brinda la empresa.
- c. **Gestión:** se trata de poder brindar a los clientes lo que desean, esto se puede dar a través de una cotización para asegurar que se conozcan las necesidades del cliente, con el fin de obtener una orden de compra o hasta cerrar la venta del servicio.
- d. **Entrega del pedido:** es la parte del proceso en la que se entrega el producto o se realiza el servicio, de manera oportuna según lo acordado. El éxito depende de la satisfacción obtenido.
- e. **Post venta:** es la parte en la que se intenta comprobar la satisfacción al cliente, por ello se utiliza canales de escucha al cliente como; encuesta o buzones con lo cual se ayuda a corregir errores, manejar quejas y reclamaciones, con ello realizar mejoras.

Figura 3: Fases de atención al cliente.



Fuente: Carvajal et All, 2014.

Elaboración: Propia.

2.2.9 Cliente, usuario y consumidor

UNID (2013), comenta en un artículo que existe diferencia entre los distintos tipos de agentes que tienen que ver con la adquisición de un servicio o producto:

- a. **Consumidor:** persona que compra un producto o servicio. UNID nos lo describe como *“persona física o jurídica que demanda productos o servicios proporcionados por fabricantes, proveedores o distribuidores”*. También se podría describir como el agente que consume los bienes, y es la persona u organización a la que el marketing dirige sus acciones para fomentar la compra”.
- b. **Usuario:** persona que disfruta habitualmente de un servicio o producto.
- c. **Cliente:** persona que compra habitualmente en la misma empresa (consumidor habitual).

2.2.10 Servicio

Cantú (2001), actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

2.2.11 Calidad en el servicio

Pérez (2006), la calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee.

2.2.12 Deficiencias en los servicios y sus causas

Cuatrecasas (2010), la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que recibe, se denomina deficiencia general; las causas que llevan al incumplimiento de las expectativas de los clientes se denominan deficiencias, las cuales se distribuyen en cuatro clases de deficiencias internas, que consideran las percepciones de los directivos sobre la calidad de los servicios y las tareas asociadas por la prestación de los mismos, los cuales son:

- a. Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

- b. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y los requisitos definidos.
- c. Discrepancia entre los requisitos definidos y la prestación del servicio.
- d. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

2.2.13 Incidencias: sugerencias, quejas, reclamaciones y felicitaciones

Carrasco (2012), dentro del proceso de venta de un servicio o un producto el cliente de alguna manera podría requerir una atención adicional al proceso a realizar, siendo esta positiva o negativa dentro de las cuales, menciona las siguientes:

Cuadro 1: Sugerencias, quejas, reclamaciones y felicitaciones.

Clases de incidencias	Definición	Ejemplo
Sugerencia	Es una recomendación que realiza el cliente para mejorar los servicios.	Se sugiere que se ponga una rampa a lados de las escaleras, para un mejor tránsito del carrito de compras.
Queja	Es una manifestación por lo general verbal de algún aspecto con el cual el cliente se encuentra en desacuerdo del servicio recibido.	Cuando un cliente protesta por el trato recibido por un empleado.
Reclamación	Es la exigencia, por parte del cliente, de indemnización o compensación por los perjuicios que le ha ocasionado el mal funcionamiento del servicio.	Cuando un cliente pide que le devuelva el importe de un pasaje de avión, más lo perjuicios que le ocasionaron la anulación del vuelo por una huelga de pilotos.
Felicitación	Es la manifestación expresa de la satisfacción de un cliente por el servicio recibido.	Cliente envía una tarjeta como agradecimiento por el trato recibido.

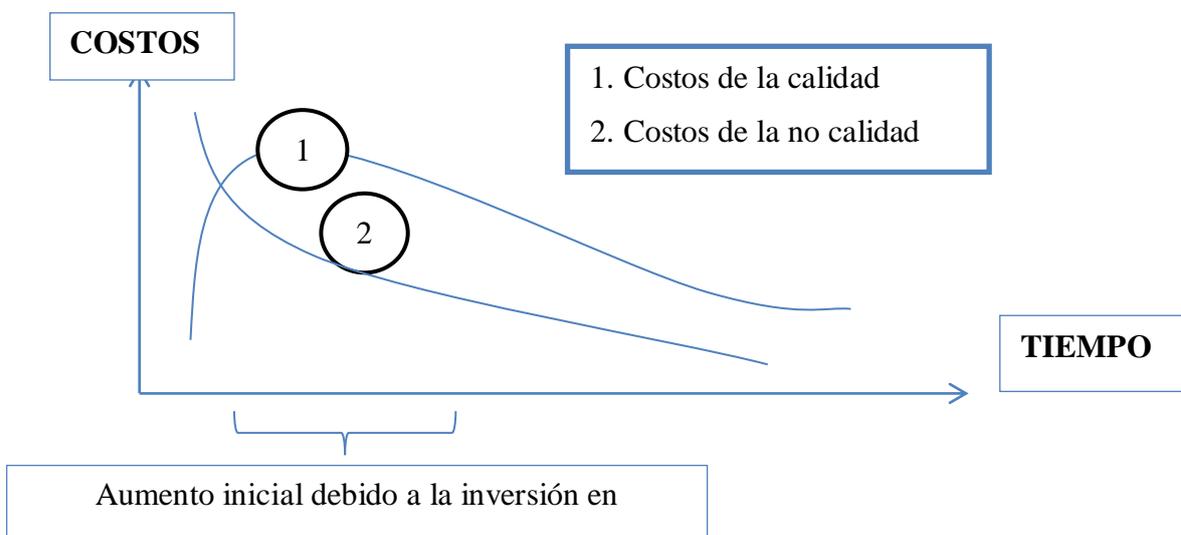
Fuente: Carrasco (2012).

Elaboración: Propia.

2.2.14 Costos de calidad y no calidad

Cuatrecasas (2010), la evaluación de los costes globales de calidad se aprecia en la Figura 4, donde se observa que, invirtiendo en obtención y prevención de calidad, los costes totales disminuirán con el tiempo. Asimismo, el esfuerzo o inversión en prevenir provoca un aumento de los costos de calidad a corto plazo, que se corresponde con la disminución paulatina de los costos de no calidad. A largo plazo, la reducción de ambos tipos de costes es evidente.

Figura 4: Costos de calidad y no calidad.



Fuente: Cuatrecasas, L., 2010.

Elaboración: Propia.

2.3 DEFINICIONES VINCULADAS AL TRANSPORTE DE CARGA

2.3.1 Proceso logístico

Bríñez (2014), menciona que el proceso logístico envuelve todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad hasta concepción de los productos o servicios, incluyendo todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados en términos económicos y de satisfacción del consumidor.

Bowersox et al (2007), comenta que las actividades que forman el proceso logístico son: el procesamiento de pedidos, almacenamiento y manejo de materiales, inventarios,

transporte y red de la planta; las cuales deben integrarse para maximizar el beneficio estratégico de la logística en la organización.

2.3.2 Operador Logístico

Resa (2004), un Operador Logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados.

ANADIF (2010), incluye algunos conceptos importantes a la definición dada por Resa.

- a. **Por encargo de su cliente:** hace referencia a la existencia de un vínculo jurídico entre el operador y el cliente/propietario de los bienes, que implica que la función logística le es encomendada al primero por parte del segundo, es decir, el cliente externaliza esta parte de su ciclo de negocio.
- b. **Diseña los procesos:** el operador define y estructura las diferentes fases del proceso logístico por sí mismo o de común acuerdo con su cliente.
- c. **Organiza, gestiona y controla las operaciones:** implica que el operador es quien controla la realización de todas las actividades del proceso, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los tiempos de entrega y planificando el correcto engranaje de las diversas fases del proceso.
- d. **Infraestructuras, tecnología y sistemas de información:** el Operador Logístico dispone para la realización de las actividades de medios de transporte y de almacenes donde depositar y manipular los bienes de su cliente y, aporta su propia tecnología y sistemas informáticos para organizar y gestionar todo el proceso.
- e. **Medios propios o subcontratados:** es indiferente que el operador realice o no las operaciones directamente con sus propios recursos o que, por el contrario, subcontrate dichas labores con otras empresas.
- f. **Bienes y servicios adicionales:** el operador responde frente a su cliente, los bienes que le son entregados, lo que supone que asume el riesgo de pérdidas, deterioros y

mermas en los stocks y de todos los servicios adicionales que con respecto a los mismos se acuerden, incluyendo el cumplimiento de los plazos de entrega.

- g. **Interlocutor:** el Operador Logístico es el canal de comunicación directo entre su cliente y el receptor de los bienes. Ambos dirigen directamente sus consultas, incidencias y otros aspectos del suministro de los bienes al Operador Logístico.

2.3.3 Tipos de operadores

MTC (2011), a través de las entrevistas y los datos facilitados por transportistas y generadores de carga, realizó la siguiente segmentación de los operadores de transporte:

- a. **Operadores Informales:** personas físicas con 1 o 2 unidades de elevada edad (>25 años) y reducida idoneidad, con carencia de especialización en su servicio, operando sin licencia de operación y registro ante la agencia tributaria, sin expedir facturas y sin guías de remisión, entre otros. Representan alrededor del 10 por ciento de las operaciones de transporte realizadas y se localizan en los mercados informales urbanos.
- b. **Operadores pseudoformales:** personas jurídicas formalmente constituidas, con flota hasta 4-5 unidades, que presentan una elevada informalidad y carencia de profesionalidad en sus operaciones: retrasos, daños a la mercadería, impago de impuestos mediante utilización múltiple de guías de remisión y/o facturas comerciales, carencia de seguros, baja utilización de tecnología, elevada edad de los vehículos, entre otros. Aproximadamente, representan el 55– 60 por ciento de las operaciones de transporte realizadas en el Perú.
- c. **Operadores formales:** empresas de transporte de tamaño medio-grande con flota entre 25 – 50 unidades, con altos estándares de calidad en sus operaciones, certificaciones internacionales, sistemas de trazabilidad, etc.; especializadas en rubros de comercio exterior como el agroindustrial o minero, manteniendo relaciones comerciales estrechas con grandes empresas del sector productivo y en ocasiones formando parte de el mismo grupo empresarial que las mismas.

2.3.4 Valor agregado de los operadores logísticos

Arrieta (2012), menciona que el valor agregado que diferencia a un buen Operador Logístico es su capacidad de reacción; en ventas, se espera rapidez en cotizar y en

operaciones, eficiencia en las coordinaciones. Un Operador Logístico que quiere tener un mayor valor agregado normalmente abre su agencia de aduanas. Otro distintivo es contar con unidades propias dentro del país y tener respaldo internacional. Seleccionar adecuadamente un Operador Logístico se convertirá en un arma comercial y de competitividad, con la cual la empresa productora o comercializadora dará un mayor valor agregado a su producto, sin tener que invertir económicamente.

Para el Operador Logístico, contar con certificaciones demuestra su interés en fortalecer su competitividad, elevar su imagen en la comunidad logística y el compromiso de la dirección con políticas y pautas claras de gestión para la empresa. Para el potencial cliente, las certificaciones refuerzan la capacidad del operador para brindarles una respuesta eficiente a requerimientos específicos, su flexibilidad ante cambios futuros y su compromiso con la mejora continua.

2.3.5 Servicios ofrecidos por los operadores logísticos

MTC (2011), los servicios ofrecidos por los operadores logísticos en el Perú son:

- a. **Comercio exterior:** servicios similares a los de un agente de carga y de aduana.
- b. **Almacenaje:** recepción, manejo de inventarios, y despacho de la carga.
- c. **Transporte y distribución:** se trata de un servicio similar que los que ofrecen las empresas formales de transporte de carga, con la diferencia que forma parte de un diseño operacional integrado con el resto de operaciones del cliente y de su cadena de suministro.
- d. **Picking y packing:** servicios de selección y empaque, donde el Operador Logístico a través del inventario que mantiene en sus instalaciones acondiciona los pedidos, escogiendo los productos y confeccionando las cajas de envíos.

2.3.6 Modalidades de servicios

Aguilar (2001), comenta que, en función de tres factores fundamentales, puede encontrarse diferentes modalidades de servicios ofrecidos por los operadores (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2: Factores fundamentales.

Factores	Descripción
Tipo de proceso	<p>Logística dedicada: Cuando el servicio prestado al cliente se ofrece en forma exclusiva, previo diseño a la medida del proyecto logístico requerido. Es un servicio monocliente.</p> <p>Logística compartida: cuando los servicios prestados forman parte de un catálogo ofertado por el Operador Logístico, y por tanto pueden ser solicitados por otras empresas. Es un servicio multicliente.</p>
Localización o ubicación física de la operación	<p>Logística en la empresa: Se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio, que cede parte de sus instalaciones a la compañía subcontratada para desarrollar la función objeto del contrato.</p> <p>Logística fuera de la empresa: El servicio se ejecuta en el establecimiento del Operador Logístico, diferente de la ubicación de la empresa subcontratante.</p>
Recursos humanos y técnicos	<p>Recursos propios: Cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.</p> <p>Recursos externos: Cuando los recursos pertenecen a la compañía subcontratada</p>

Elaboración: Propia.

2.3.7 Actores de la contratación

La necesidad de complementar el negocio esencial con una logística de alto estándares es uno de los principales que motivan la contratación de servicios logísticos prestados por empresas especializadas en la ejecución de actividades logísticas.

Las empresas necesitan adecuarse a las condiciones que las rodean. La reducción de costos logísticos, la adopción de tecnologías especializadas como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), el Justo a Tiempo (JIT), la Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), la utilización de un software para la gestión de almacén (WMS) y la rapidez en la entrega del

producto son elementos que demandan una solución efectiva, que en este caso será obtenida a través de un Operador Logístico, debido, entre otras cosas a los altos costos de implementación tecnológica de estos modelos.

2.3.8 Clasificación general de la carga

MTC (2011), señala que la carga se clasifica de la siguiente manera:

- a. **Carga General:** este tipo de carga se puede presentar en cualquier estado físico (sólido, líquido o gaseoso), siempre está embalada y puede ser manejada como unidad.

Se puede dividir en:

- **Carga General Fraccionada:** Es la carga que se encuentra embalada (puede ser en cajas, cajones, bultos, barriles, bidones y fardos, entre otros) y cuyo conjunto de embalajes forman pequeños lotes.
 - **Carga General Unitarizada:** Es la carga, uniforme o heterogénea, cuyo embalaje además de tener la apariencia de unidad, funciona como elemento unitivo.
- b. **Carga a Granel.** Este tipo de carga es la que no está envasada y tiene volumen, peso y tamaño determinado.
 - c. **Carga Peligrosa.** Es la carga que por sí misma o por factores externos puede causar algún daño.
 - d. **Carga Perecedera.** Es aquella que se encuentra en estado natural y requiere condiciones específicas de temperatura y ventilación. Pueden sufrir algún deterioro que se reflejaría directamente en su calidad comercial y su costo.
 - e. **Carga Pesada o Voluminosa.** Este tipo de carga es la que excede en peso y/o volumen a la usual, por lo que debe contar con manejo, equipo y sitios especiales o acondicionados temporalmente.
 - f. **Carga Consolidada.** Formación de diferentes lotes de mercancías dispersas en uno.
 - g. **Carga Valiosa o “Ad Valorem”.** Este tipo de carga es la que tiene un valor especial, como las obras de arte, piedras y metales preciosos, acciones y bonos, entre otros.

2.3.9 Relación entre el tipo de carga a transportar y el vehículo a contratar

MINCETUR (2009), comenta que otro factor vital para decidir sobre el servicio de transporte y el vehículo a contratar son las características de los productos a ser transportados. Porque es esencial tener alternativas con el objetivo de seleccionar el vehículo que mejor se adecue al producto o productos a transportar. Los principales tipos de carga son:

- a. **Carga ligera:** son aquellas mercancías de bajo peso que son muy voluminosas, es decir, productos con “alto coeficiente cúbico”, con lo cual el vehículo tendrá una alta utilización del espacio, pero una baja utilización de su capacidad.
- b. **Carga pesada:** este tipo de carga representa un problema para la elección del vehículo, debido a las restricciones de peso bruto en las carreteras y también por las restricciones de peso por cada eje.
- c. **Carga mixta:** este tipo de carga se configura cuando es necesario transportar cargas ligeras y pesadas a la vez. El reto es balancear la carga de modo que el peso y volumen estén dentro de los límites permitidos.
- d. **Carga de alto valor:** estas cargas representan un riesgo de seguridad, lo que debe tenerse en cuenta al momento de seleccionar el vehículo, que necesitaría un chasis o una carrocería especial.
- e. **Carga frágil:** es aquella que puede dañarse fácilmente durante su manipuleo y acarreo. Su transporte requiere cuidados especiales en cuanto a embalajes y técnicas de estiba que la protejan de golpes y deslizamientos.

2.3.10 Tipos de vehículos para el transporte de carga

MINCETUR (2009), los vehículos para el transporte de carga pueden ser vehículos únicos motorizados y con plataforma de carga o resultar de la combinación de dos tipos de vehículos independientes: (a) la unidad tractora motorizada y (b) el tráiler de carga

- a. **Vehículo motorizado o unidad tractora:** vehículo mecánicamente propulsado por un tipo de energía, sea petróleo, gasolina, gas, etc.
 - **Remolcador:** Unidad tractora que tiene capacidad para arrastrar semirremolques (tractor). Para este fin cuenta con un dispositivo conocido

como la quinta rueda, mediante la cual el tráiler se acopla al vehículo motorizado y le transmite su carga.

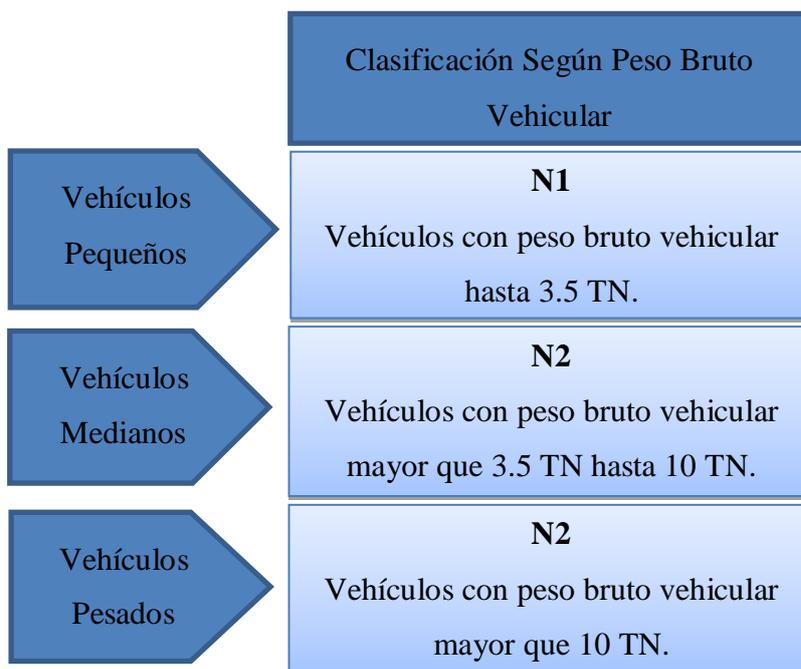
Figura 5: Unidad tractora.



Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

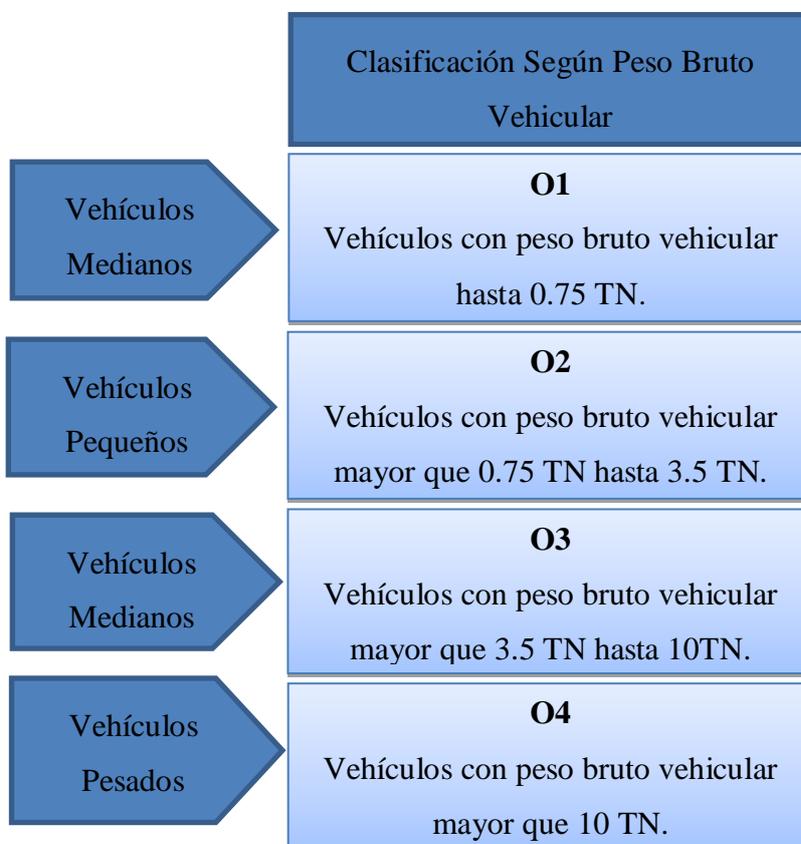
- b. **Unidad de carga o tráiler:** vehículo no motorizado diseñado para ser arrastrado por una unidad tractora. Los tipos de tráileres son dos:
- **Remolque:** Soporta por sí mismo toda la carga que transporta. Según la ubicación de sus ejes, puede ser un remolque balanceado dado que el eje o conjunto de ejes se ubica al centro de la carrocería.
 - **Semirremolque:** Se apoya sobre la unidad tractora debido a lo cual no sostiene toda la carga que transporta sobre sus propias ruedas: sólo lo hace cuando está estacionado y con el uso de soportes y/o gatas en su extremo delantero. Un semirremolque tiene entre uno y tres ejes vehiculares.
- c. **Clasificación de las unidades tractoras y de las unidades de carga o tráileres**
- **Las unidades tractoras:** en el Reglamento Nacional de Vehículos están identificadas como Categoría N, como se aprecia en la Figura 6, según su peso bruto vehicular:
 - **Las unidades de carga o tráileres:** en el Reglamento Nacional de Vehículos se identifica los tráileres como Categoría O, como se aprecia en la Figura 7, según su peso bruto vehicular:

Figura 6: Unidades tractoras - Clasificación según peso bruto vehicular.



Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

Figura 7: Unidades tractoras - Clasificación según peso bruto vehicular.



Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

2.3.11 Clasificación de los vehículos de carga de acuerdo a su carrocería

MINCETUR (2009), la clasificación de los vehículos de carga respecto a su carrocería es:

- a. **Camión:** se trata de un vehículo rígido, mediano o pesado, que se encuentra conformado por una unidad tractora que arrastra una unidad de carga.
- b. **Plataforma:** Se trata de un vehículo rígido o articulado que posee una carrocería plana, la cual puede tener uno o más niveles, y está destinada para el transporte de mercancías en general. Cuenta con elementos auxiliares para la fijación de la carga.
- c. **Baranda:** Vehículo rígido o articulado con una carrocería de madera o metal, sin techo, en forma de caja rectangular. Puede contar o no con compuertas laterales y/o posteriores. En esta clasificación se incluyen las tolvas fijas.
- d. **Otras maquinarias:** dentro de ellas tenemos:
 - **Camioneta:** vehículo automóvil menor que el camión, empleado generalmente para el transporte de mercancías.
 - **Montacarga:** máquina que se desplaza de manera autónoma por el suelo, destinada fundamentalmente a transportar, empujar, tirar o levantar cargas.

2.3.12 Características de espacios de estacionamiento de uso privado

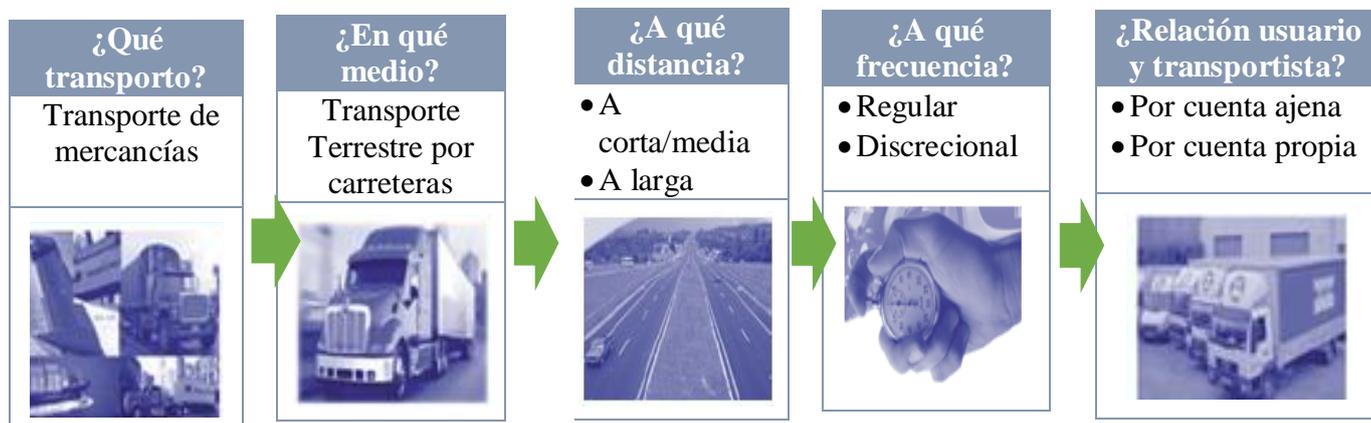
De acuerdo a la Norma A 0.10 de Condiciones generales, en su artículo 65, algunas características para la provisión de espacios de estacionamiento de uso privado son:

- a. Las dimensiones libres mínimas de un espacio de estacionamiento, cuando se coloquen:
 - Tres o más estacionamientos continuos: Ancho 2,40 metros cada uno.
 - Dos estacionamientos continuos: Ancho 2,50 metros cada uno.
 - Estacionamientos individuales: Ancho: 2,70 metros cada uno.
- b. Los elementos estructurales podrán ocupar hasta el 5% del ancho del estacionamiento, cuando este tenga las dimensiones mínimas.
- c. los espacios de estacionamiento no deben invadir, ni ubicarse frente a las rutas de ingreso o evacuación de las personas.

2.3.13 Elementos asociados a la producción del servicio de transporte de carga

El transporte terrestre de mercancías está definido como una serie de actividades económicas que permiten el movimiento de mercancías de un lugar a otro.

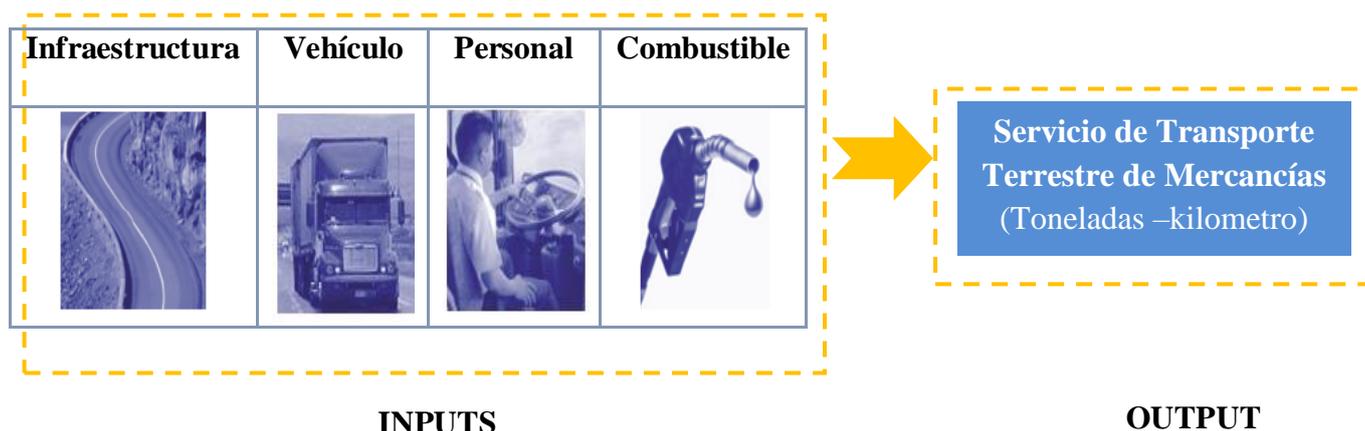
Figura 8: Actividades del transporte terrestre de mercancías.



Fuente: MINCETUR, 2009 - Adaptado del libro Economía del Transporte, Ginés de Rus.

Para producir cierta cantidad de servicios de transporte, es necesario hacer uso de activos (Ver Figura 9). En la producción de los servicios de transporte también se consume tiempo de los usuarios (mientras las mercancías son trasladadas de un lugar a otro).

Figura 9: Producción de los servicios de transporte terrestre de mercancías.



Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

La producción y la demanda de las empresas de transporte de mercancías suelen expresarse haciendo referencia a la distancia recorrida y se mide como toneladas-kilómetro o número de kilómetros recorridos por el total de toneladas transportadas.

2.3.14 Características de la demanda de transporte de carga

MINCETUR (2009), la demanda del transporte de carga, se ve influenciada por diversos factores y no únicamente por la tarifa. En el transporte de carga, el tipo de transporte a emplear y sus condiciones dependen directamente del contrato de compra-venta de la mercadería que se transporta realizado previamente (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3: Factores que inciden en la demanda de transporte de carga.

Factor	Detalle		
Tipo de mercadería	Densidad	Fragilidad	Valor de la mercadería
	Temperatura	Riesgo	Tipo de producto
Nivel de servicio	Tiempo de espera	Confianza	Daños
	Tiempo de tránsito	Pérdidas	Etc.
Costos del flete	Están en función de las características de la mercancía y de su canal de distribución (modo de transporte, tamaño del medio, distancia, retorno)		

Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

2.3.15 Estrategias básicas de fijación de precios

MINCETUR (2009), las estrategias básicas de fijación de precios se clasifican en:

- a. **Estrategia basada en costo:** Esta estrategia es un proceso estructurado mediante el cual se establece un precio (flete) basado en el costo de prestar el servicio solicitado, incluyendo sus costos fijos, variables y de administración, más la aplicación de un margen de utilidad. Sin embargo, esta estrategia basada en costo tiene algunas dificultades inherentes a su propio proceso de estructuración como estar en condiciones de identificar y medir de manera aproximada sus costos fijos y variables, pero muchos no son capaces de medirlos con precisión, ya que requiere que los costos sean adecuadamente asignados a cada unidad de transporte y a cada embarque.

En esta estrategia el precio puede variar en función de dos elementos principales: la distancia y el volumen. A medida que la distancia entre origen y destino aumenta, el precio aumentará. Asimismo, si el volumen es más grande, se generarán economías de escala y se podrán aplicar descuentos por volumen embarcado.

- b. **Estrategia basada en valor:** Esta estrategia se fundamenta en cobrar el precio que el mercado puede pagar en función a la demanda existente. Es decir, un precio equivalente al valor del servicio percibido por el usuario en lugar de cobrar tomando como base el costo real de prestar el servicio.

Se tienden a utilizar la estrategia basada en valor del servicio para el transporte de productos de alta densidad de valor o cuando hay limitada competencia en el mercado de transporte.

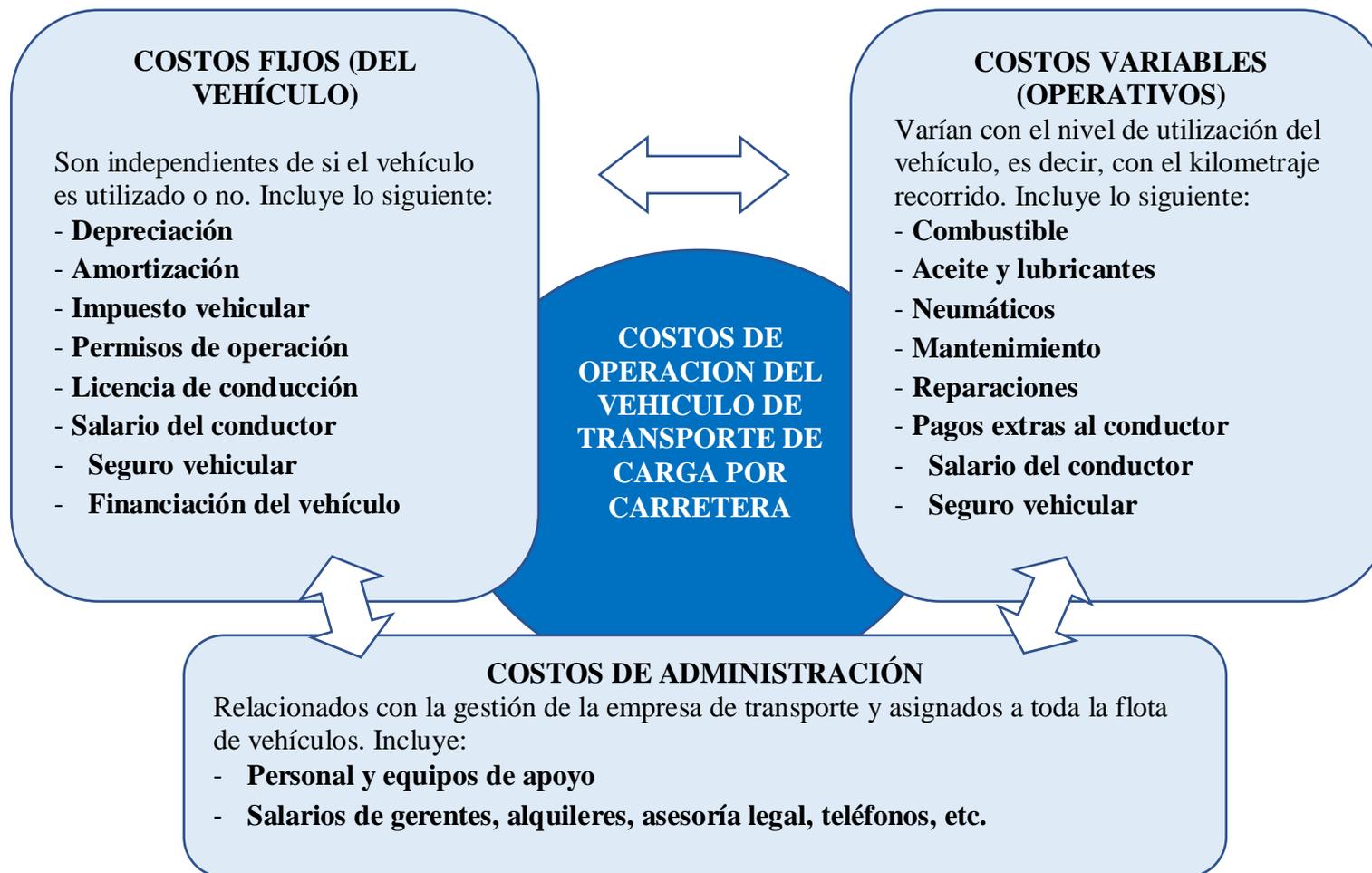
- c. **Estrategia combinada:** La estrategia combinada establece el precio de transporte (flete) en un nivel intermedio entre el nivel de costo mínimo de prestar el servicio y el máximo valor que los usuarios perciben que pueden pagar por el servicio. En la práctica, la mayoría de empresas de transporte y/o operadores logísticos utilizan esta estrategia combinada de precio intermedio.
- d. **Otras estrategias de precios:** entre las estrategias que también podría tener en cuenta el Operador Logístico se encuentran:

- Precio por entrega.
- Precios por zona.
- Precios desde punto base.
- Descuentos por cantidad.

2.3.16 Costeo total de la operación de un vehículo de carga

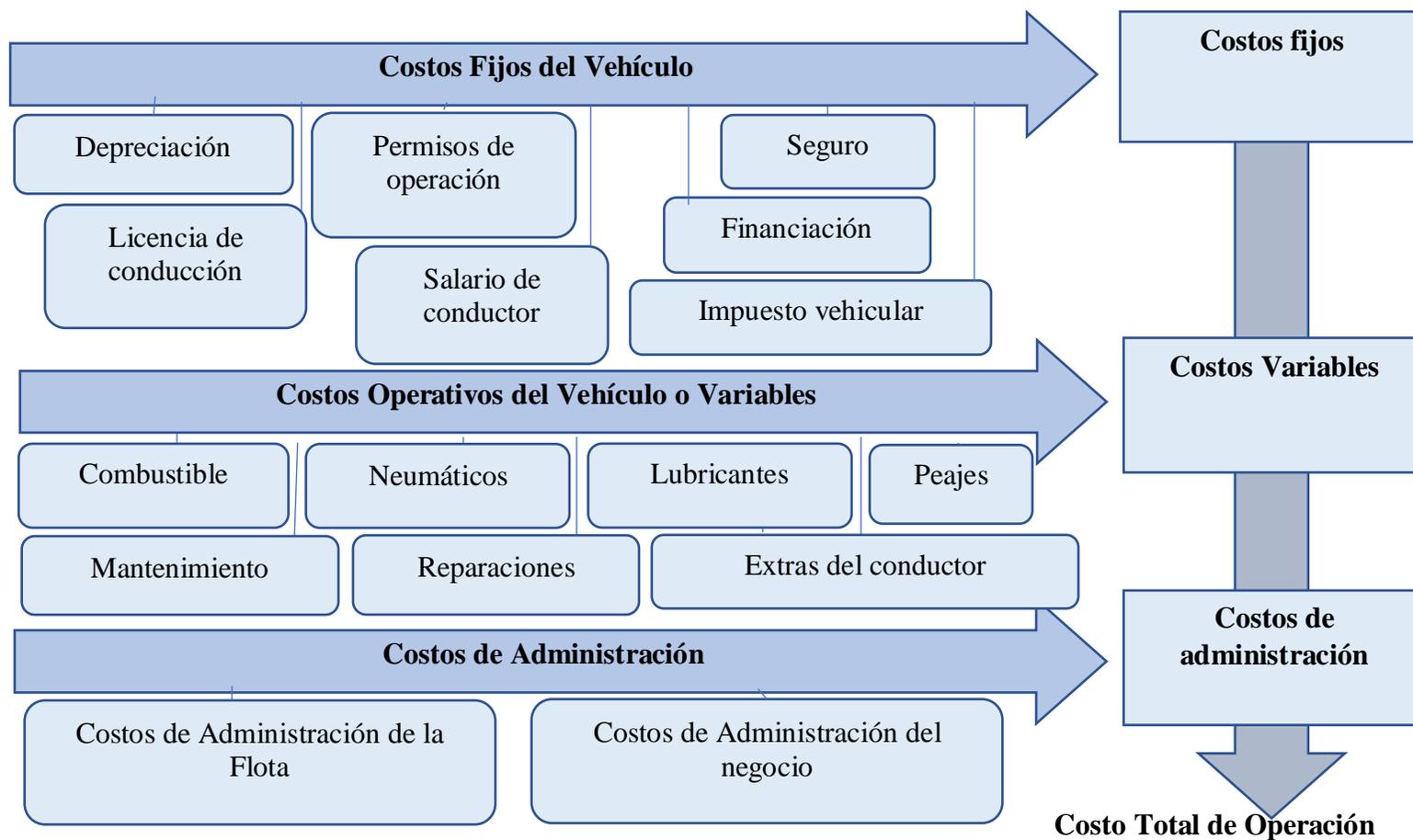
MINCETUR (2009), la Figura 10 muestra los principales costos asociados a la propiedad y operación del vehículo de transporte de carga por carretera, los cuales se agrupan en tres categorías generales de costos, como: costos fijos, costos operativos y costos de administración. Mientras la Figura 11 presenta una visión integral de los componentes del costo de operación del vehículo de transporte de carga por carretera.

Figura 10: Costos de operación del vehículo de transporte de carga por carretera.



Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

Figura 11: Estructura y agregación de los costos de operación del vehículo.

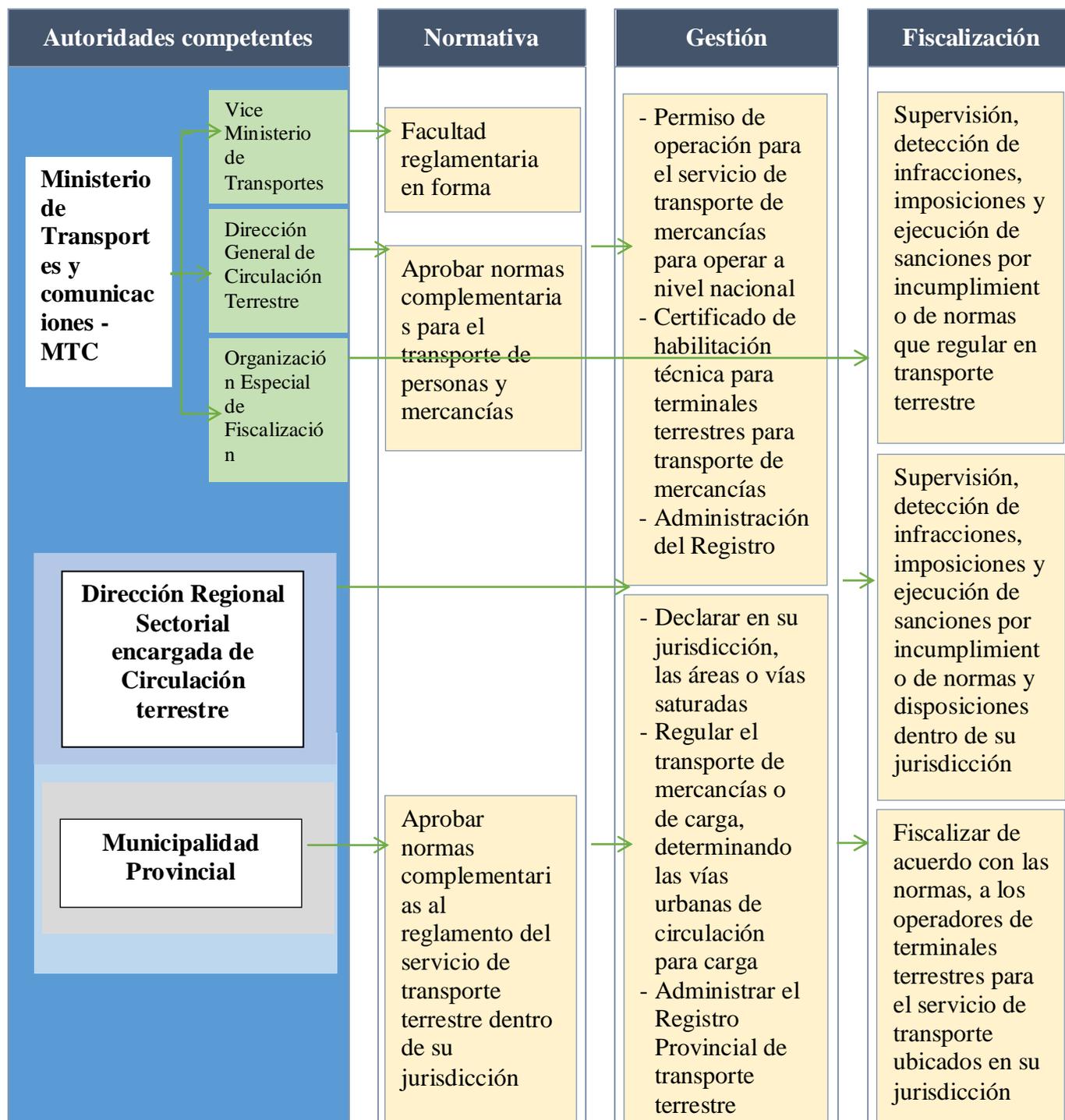


Fuente: Reglamento Nacional de Vehículos (D.S. 058-2003-MTC).

2.3.17 Autoridades competentes en el transporte terrestre

MINCETUR (2009), las autoridades responsables en materia de transporte y tránsito terrestre, por competencia se clasifican en: normativas, de gestión y de fiscalización.

Figura 12: Autoridades competentes para el transporte terrestre de carga.



Fuente: Reglamento Nacional de Administración de Transporte.

Otras instituciones complementarias son:

- a. **La Policía Nacional del Perú:** responsable de fiscalizar el cumplimiento de las normas de tránsito por parte de los usuarios de la infraestructura vial y de los prestadores de servicios de transporte, brinda apoyo a las autoridades competentes.
- b. **La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT):** ejerce las funciones, facultades y atribuciones que incluyen el control y la fiscalización del tráfico de mercancías tanto internacional como doméstico, el cual debe ser sustentado por una guía de remisión (remitente o transportista).

2.3.18 Tendencia histórica, actual y potencial en Perú

El transporte es una demanda derivada del intercambio comercial, puesto que sirve para movilizar las mercancías que se comercializan ya sea a nivel nacional o internacional. La capacidad de movilización de carga del sector transporte, la calidad de sus servicios y el nivel de sus precios tienen una incidencia muy significativa sobre el total de la economía.

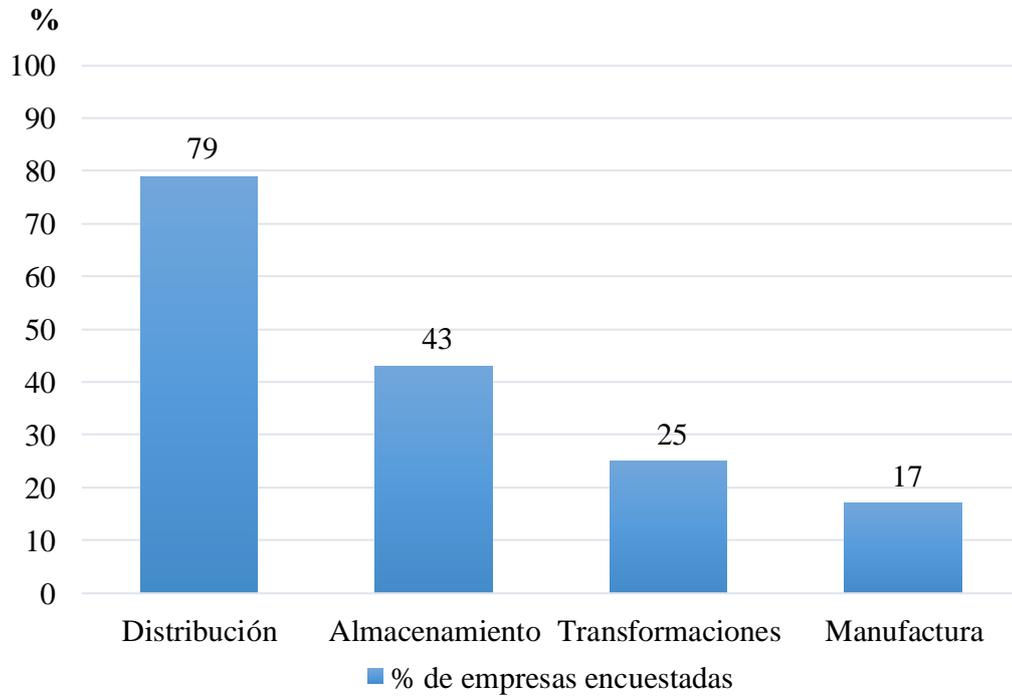
En el primer estudio de Semana Económica (2013) sobre la situación del Supply Chain Management (Gestión de las cadenas de suministro) en el Perú. Dentro sus principales hallazgos, se encontró lo siguiente:

En la tercerización según procedencia de capital, se encontró que tres de cada cinco entrevistados dicen tercerizar algún proceso logístico con diferencias significativas entre las empresas de capital nacional y las de capital extranjero. En el caso de las primeras, sólo la mitad terceriza procesos, mientras que el 70% de las extranjeras lo hace. Entre los que lo hacen, el 79% terceriza distribución y el 43% *warehousing* (almacenamiento). En otros rubros, sólo un cuarto de las empresas encuestadas terceriza transformaciones (*packs* promocionales) y apenas el 17% manufactura, como se aprecia en la Figura 13.

La percepción general de los entrevistados es que la tercerización les permite concentrarse en su actividad principal, ayuda a la reducción de costos, y a la eliminación o reducción de costos derivados de mantener una infraestructura propia. Solo el 2% dice no encontrar ningún beneficio en asociarse con un Operador Logístico. Asimismo, el 57% de empresas que no se apoya en operadores logísticos, lo hace porque considera que puede asumir todos

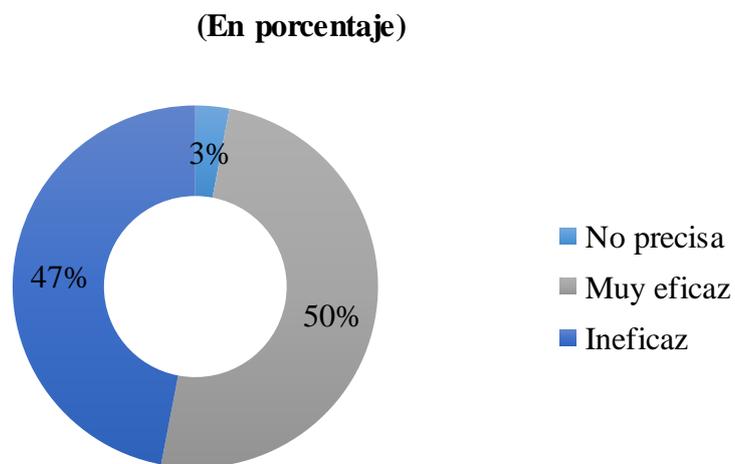
los procesos de la cadena (le siguen –muy de lejos–confidencialidad de la cadena y la cultura de la empresa, con 23 % y 21% respectivamente).

Figura 13: Tercerización por tipo de proceso.



Fuente: Semana Económica (2013)- “Al inicio del camino”.

Figura 14: Percepción de eficacia de las empresas que no tercerizan.



Fuente: Semana Económica (2013)-Al inicio del camino.

Por otro lado, el 47% de aquellos que manifiestan poder manejar los procesos de la cadena, también se perciben como poco eficaces (Ver Figura 14). Lo cual hace pensar que no son conscientes de sus reales capacidades o que consideran que los operadores logísticos no están en grado de ofrecer un mejor servicio del que ellas mismas realizan.

De acuerdo a la respuesta de los entrevistados, se considera que no hay suficiente compromiso por la parte de la empresa tercerizadora, lo cual es uno de los principales problemas por el cual no se terceriza, como se muestra en la Figura 15.

Figura 15: Problemas de la tercerización.



Fuente: Semana Económica (2013)-Al inicio del camino.

Elaboración: Propia.

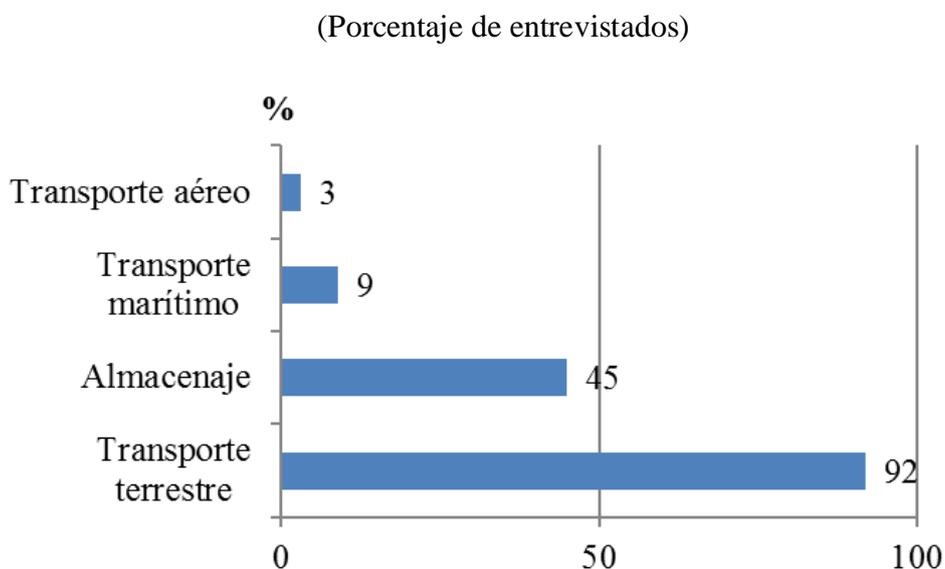
RANSA (2009), menciona que solamente aquellas empresas de servicios de logística especializada, capaces de adaptarse por la flexibilidad que desarrolla, que siguen invirtiendo en capacitación e innovación, que son capaces de reformar sus procesos y operaciones para alienarlo con las necesidades del mercado, son las que tendrán mayor

preponderancia en el futuro. Asimismo, señala algunas tendencias futuras de la industria como:

- a. Continuar la expansión y consolidación de la industria de los Operadores Logísticos.
- b. Mejorar el alineamiento con las necesidades de los clientes.
- c. Simplificar las definiciones avanzadas de servicios mediante un modelo de relación estratégica táctica.
- d. Mejorar la gestión del producto, flexibilidad en los servicios, gestión de costos y facilidad de integración.
- e. Continuar expandiendo los servicios y las capacidades a través de la cadena de abastecimiento.
- f. Continuar mejorando y actualizando la relación usuario Operador Logístico.
- g. Expansión de los requerimientos globales de los usuarios.

En la tercera encuesta de semana económica sobre Supply Chain, Management menciona que el aspecto de seguridad en el transporte terrestre es el más frágil (Ver Figura 16).

Figura 16: Actividades en las que ocurren problemas de seguridad.



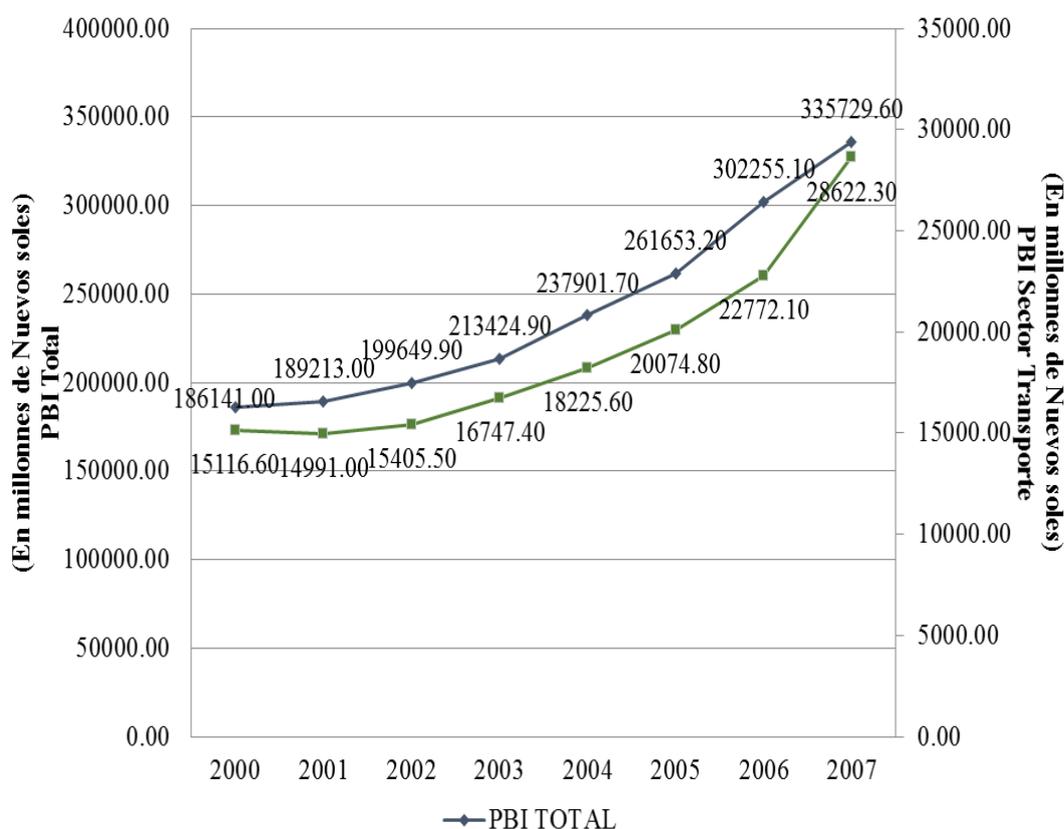
Fuente: Semana Económica (2014)-Piedras en el camino.

Elaboración: Propia

El estudio menciona, que el costo logístico del Perú es uno de los más altos de América Latina, 12.6 %, que, si bien no es muy diferente a otros países, esto se debe a que casi todo el PBI se encuentra en la costa y las cadenas de suministro son relativamente simples.

En la Figura 17, se muestra cómo el PBI del sector transporte evoluciona de manera directamente proporcional con el PBI del Perú.

Figura 17: Evolución del PBI total vs. PBI sector transporte.



Fuente: Elaborado por ALG sobre la base de datos del INEI - Mayo 2008.

2.3.19 Requisitos a cumplir por el transportista para operar en el Perú

MINCETUR (2009), menciona que, para acceder al mercado del transporte terrestre de carga, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, así como la Municipalidad Provincial emiten permisos, certificados, constancias y autorizaciones que deben ser solicitados por cada una de las empresas (naturales o jurídicas) prestadoras del servicio. Para ello, ambas instituciones solicitan una serie de requisitos, los cuales son sustentados a

través de documentos (administrativos, técnicos y fiscales) presentados en las oficinas correspondientes.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de la Dirección General de Circulación Terrestre, es la entidad encargada de emitir lo siguiente:

- a. **Permiso de operación:** es la autorización que se otorga para la prestación del servicio de transporte de mercancías en general, siempre que el solicitante cumpla con las condiciones previstas en el Reglamento Nacional de Administración de Transporte. A nivel regional este permiso es expedido por la Dirección Regional Sectorial encargada de la Circulación Terrestre.
- b. **Certificado de habilitación vehicular.** Es el documento mediante el cual se acredita que el vehículo se encuentra apto para la prestación del servicio de transporte terrestre de mercancías.
- c. **Constancia de inscripción en el Registro Nacional de Transporte Terrestre:** el documento que certifica que el vehículo ha sido inscrito a la base de datos de vehículos de transporte de carga. Esta base de datos tiene fines estadísticos, permite determinar la oferta de transporte de carga a nivel nacional.

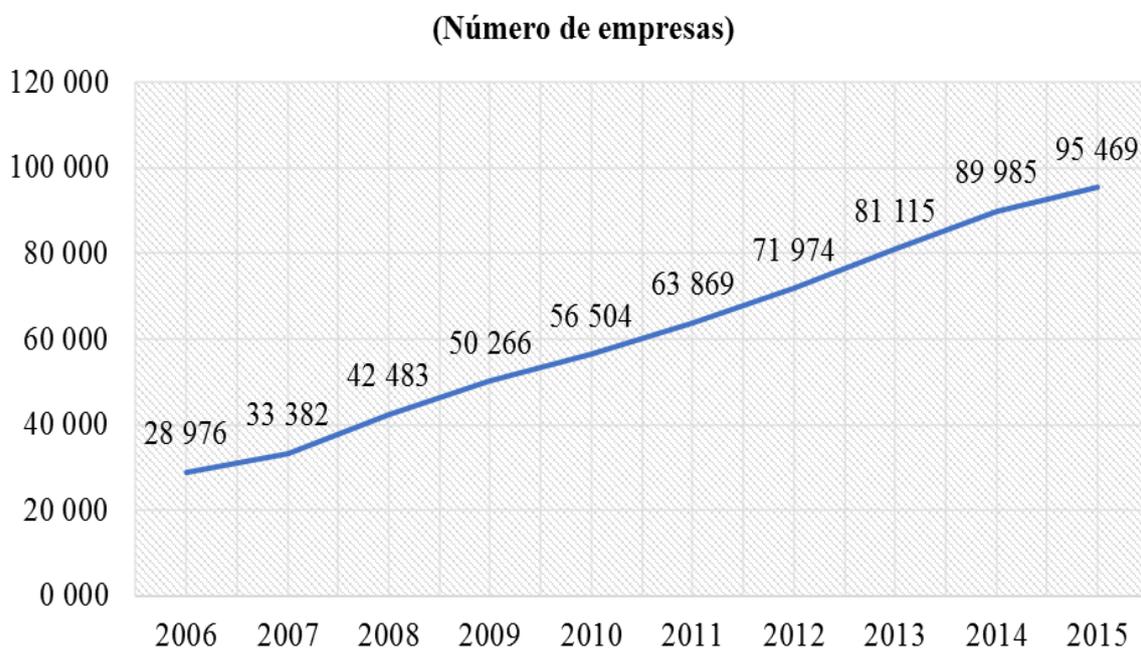
Estos documentos permiten la circulación formal del vehículo de carga en todo el territorio nacional. Complementariamente, la autoridad provincial emitirá, la autorización para la circulación de vehículos de carga en las vías de la provincia de Lima.

2.3.20 Empresas de transporte terrestre de carga por carretera

MTC (2015), en los cinco últimos años, el número de empresas de transporte de carga por carretera ha incrementado en 49,5%, de 63 869 a 95 469 empresas, tal se muestra la Figura 18.

MTC (2015). El 2015, el departamento de Lima registró el mayor número de empresas formales que operan dentro de la legalidad. Seguido Arequipa, La Libertad y Lambayeque, las cuales junto con Lima representan en conjunto el 69,3% del total registrada, como se observa en el Anexo 15.

Figura 18: Evolución de las empresas de carga a nivel nacional 2006-2015.



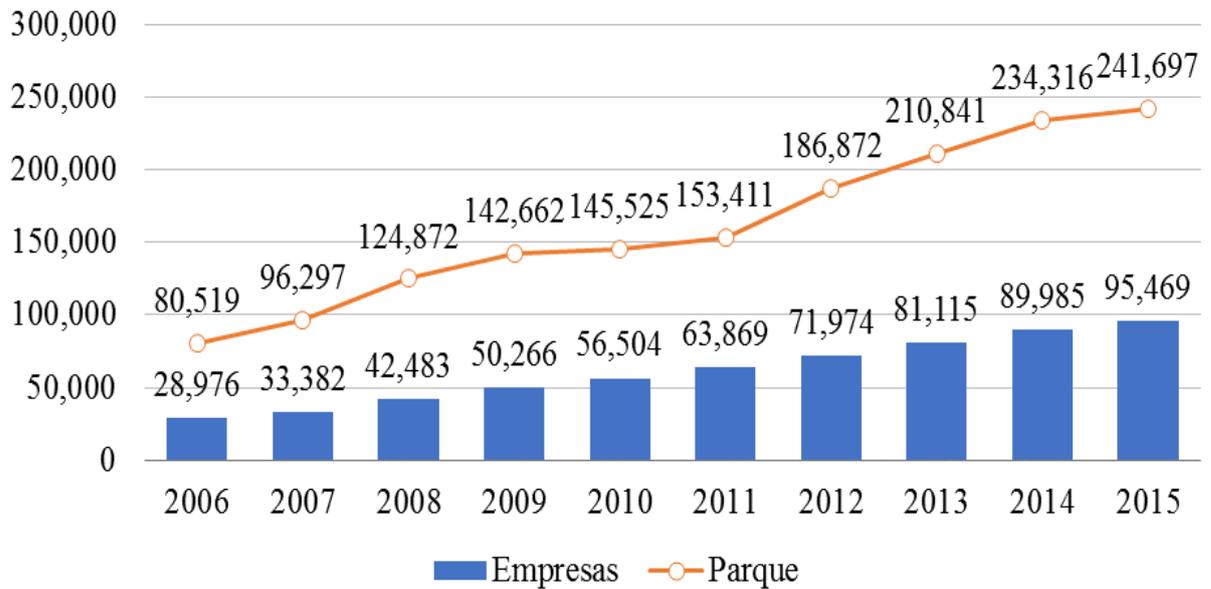
Nota: La Región Callao, está incluida en el Departamento de Lima; la información es del Padrón de Transportistas de Carga General Nacional.

Fuente: MTC – DGTT. Anuario Estadístico 2015.

MTC (2015), menciona que la tendencia del parque vehicular autorizado para el servicio de transporte de carga tiende a incrementar (Ver Figura 19). Todo ello como consecuencia de una mayor fiscalización por parte de SUTRAN que exigía la formalización de las empresas en el servicio de transporte de carga por carretera.

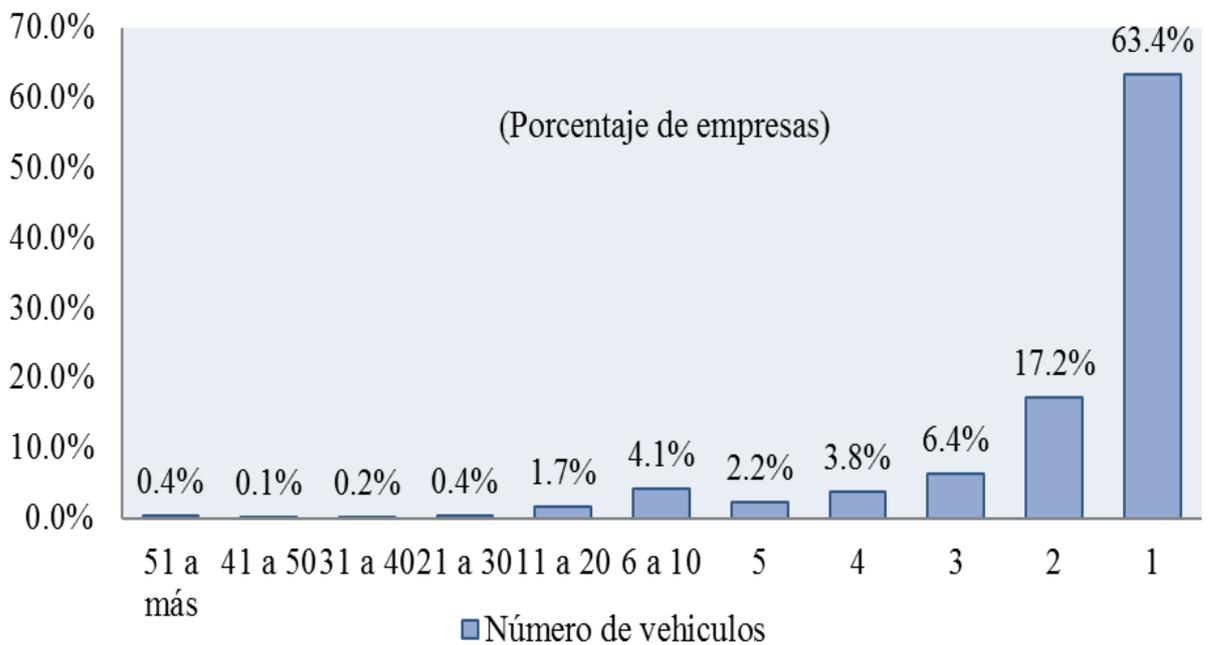
MTC (2013), comenta que del total de empresas autorizadas para realizar transporte de carga en el año 2013, el 63,4% poseen un solo vehículo, prevaleciendo las empresas unipersonales y que más de la cuarta parte de empresas de transporte de carga por carretera (27,4%), poseen entre 2 a 4 unidades vehiculares, como se muestra la Figura 20.

Figura 19: Empresas de carga y parque vehicular 2006-2015.



Fuente: MTC – DGTT. Anuario Estadístico 2015.

Figura 20: Distribución de las empresas por tenencia de vehículos de carga, 2013.



Fuente: MTC – DGTT. Anuario Estadístico 2013.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se detalla el lugar de ejecución del trabajo de investigación, el alcance, los materiales y las normas legales, así como la descripción de la metodología utilizada para desarrollo del diagnóstico y la propuesta de mejora para el Operador Logístico.

3.1 LUGAR DE EJECUCIÓN

El presente trabajo de investigación no experimental se llevó a cabo en un Operador Logístico que presenta la siguiente ubicación en el país:

- Dirección: Av. Santa Anita, Urb. Villa Marina – Chorrillos – Lima - Lima.

3.2 ALCANCE

El alcance del presente trabajo de investigación abarca el proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico, para todos los servicios de traslado de mercancía realizados mediante una orden de servicio durante el periodo del año 2015; es decir que, no aplica para otros tipos de servicios que se llevan a cabo en el Operador Logístico, tales como el traslado de mercancía sin orden alguna, el alquiler de monta carga, envío de encomiendas y otros. Cabe indicar que no se consideró dentro del alcance aquellos servicios de traslado de mercancías que no terminan en facturación para el cliente, pues se ha diseñado un proceso de atención especial para estos servicios.

3.3 MATERIALES Y EQUIPOS

Los materiales y equipos que se emplearon para la recolección y procesamiento de datos del trabajo de investigación fueron:

- Laptop Gateway. Intel Core I3.
- Impresora Canon 3210
- Teléfono.
- 2 memorias USB de 4 GB.

3.4 NORMAS Y OTROS DOCUMENTOS REGLAMENTARIOS

Para la realización del presente trabajo de investigación se revisaron normas legales, de calidad y documentación interna que regulan e influyen de manera directa e indirecta en el Proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico.

3.4.1 Normas legales y reglamentos

- a. Ley 27181: Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. FP: 08.10.99.
- b. DS 009-2004-MTC: Reglamento Nacional de Administración de Transporte FP: 27.02.04.
- c. Ley 29237: Ley que crea el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares. FP: 28.05.08.
- d. DS 025-2008-MTC: Aprueban Reglamento Nacional de Inspecciones Vehiculares. FP: 24.08.08.

3.4.2 Normas de calidad

- a. ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- b. ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- c. ISO 19011:2002 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental.
- d. ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

3.4.3 Documentos internos de la organización

- a. Reglamentos y políticas.
- b. Registros físicos y virtuales.
- c. Procedimientos existentes.

3.4.4 Otros documentos

- a. Cuestionarios.
- b. Lista de Verificación basada en la ISO 9001:2008 (INDECOPI, 2009).
- c. Bibliografía del trabajo de investigación (Ver capítulo VII).

3.5 METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para realización del diagnóstico del Operador Logístico, el cual se ve graficado en la Figura 21; mientras que las herramientas utilizadas para la determinación de las condiciones iniciales, se resumen en el Cuadro 4.

Previamente al inicio de la investigación, se realizó una reunión con el Gerente General y el Gerente de Operaciones en la cual se presentó la propuesta del trabajo de investigación y se coordinó la forma de trabajo para la realización del mismo.

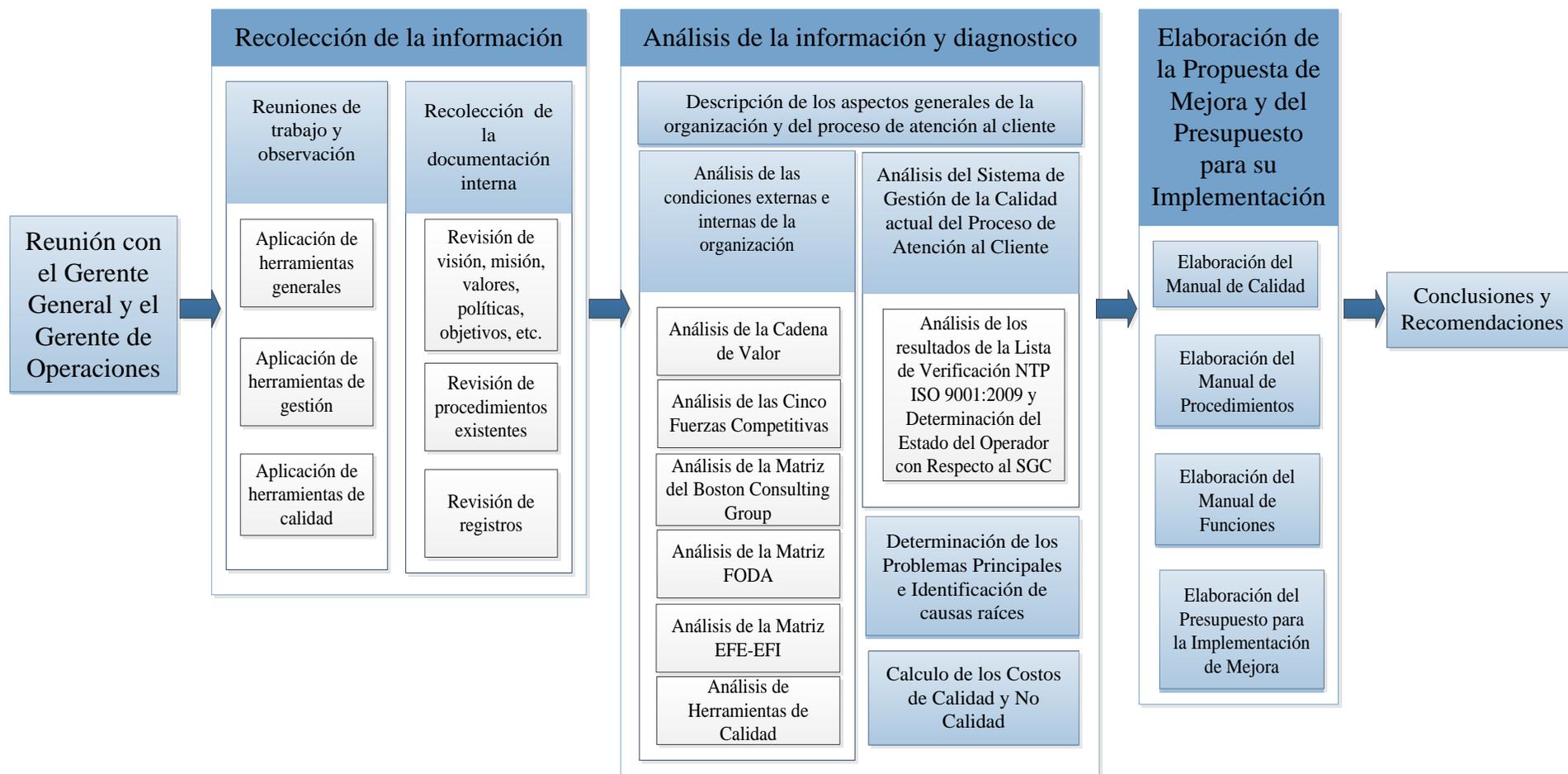
Una vez obtenido la aprobación del Gerente General de la organización, se procedió a dar inicio al proceso de recolección de información, para lo cual se utilizaron los siguientes métodos: reuniones de trabajo, observación directa y revisión de la documentación interna.

Con la información obtenida, en primer lugar, se realizó una descripción de los aspectos generales del Operador Logístico y del proceso de atención al cliente. Luego, se realizó un análisis de las condiciones externas e internas de la organización. Y posteriormente, se procedió a analizar el sistema de gestión de calidad actual del proceso de atención al cliente del Operador Logístico en base a lo establecido en la ISO 9001:2008. Para concluir con el diagnóstico se determinaron los problemas principales en el proceso de atención al cliente y se identificaron las causas raíces de los mismos.

Por último, se elaboró la propuesta de mejora, la cual se concretó en un manual de calidad, un manual de procedimientos para el proceso de atención al cliente del Operador Logístico y un manual de organización y funciones, a los cuales se adjuntó un análisis de costos a fin de evaluar la conveniencia de la implementación de la propuesta de mejora.

El trabajo realizado consideró tres etapas principales: primero, la recolección de la información, segundo, el análisis de la información y diagnóstico y tercero, la elaboración de la propuesta de mejora.

Figura 21: Secuencia de actividades para la ejecución del trabajo de investigación.



Elaboración: Propia.

3.5.1 Reunión con el gerente general

Durante la reunión inicial con el Gerente General del Operador Logístico se presentó un documento escrito y se explicaron:

- a. Los objetivos y el alcance de la investigación no experimental.
- b. La metodología a ser aplicada durante el desarrollo y ejecución.
- c. Los beneficios que obtendría la empresa luego del estudio realizado.
- d. El cronograma de visitas a las instalaciones de la empresa.

Luego de ser evaluado dicho documento por parte del Gerente General y aclarar cualquier duda presentada se obtuvo la aprobación y compromiso para la realización del trabajo de investigación con amplio acceso a la información. Además, se establecieron las vías de comunicación formales con la organización, y se coordinaron las fechas de inicio y término del trabajo de investigación.

Por otro lado, se identificó al personal clave de la información que serían requeridas posteriormente.

3.5.2 Recolección de información

Para la recolección de la información se utilizaron diversas técnicas como: la observación, reuniones de trabajo y la revisión de documentación interna, tal como se describe en los acápite siguientes.

a. Reuniones de trabajo y observación

Con ayuda del Gerente de Operaciones se conformó un equipo de trabajo denominado “*equipo de atención al cliente*”, integrado principalmente por personal de primera línea del Operador Logístico. De manera específica el equipo de atención al cliente estuvo conformado por:

- Gerente Comercial y de Operaciones.
- Gerente Administrativo y Contable.
- Asistente Administrativo
- Despachador.

Las reuniones se realizaron 1 vez por semana durante 3 meses con la participación permanente de los trabajadores de Oficina del Operador Logístico y el compromiso previo de cada miembro del equipo de atención al cliente. La participación de otros trabajadores fue intermitente según las necesidades de información para cada reunión; y la participación del Gerente General fue mensual, principalmente para la revisión de los resultados obtenidos en las reuniones y para la aprobación final del trabajo realizado.

b. Revisión de la documentación interna

En forma paralela a las reuniones de trabajo se revisaron diferentes documentos oficiales e informales pertinentes al proceso de atención al cliente. La documentación revisada incluyó documentación interna disponible en los archivos de la empresa, la visión, misión, valores, política y objetivos, así como otros documentos y registros relevantes para conocer el funcionamiento y situación actual del “Operador Logístico” y del proceso de atención al cliente que solicita el servicio de traslado de alguna mercancía, con la finalidad de analizar las actividades y los registros que en ella se realizan. Cabe indicar que la empresa no contaba con visión, misión, valores, política y objetivos definidos.

3.5.3 Análisis de la información y diagnóstico

En esta etapa se procedió a procesar la información obtenida durante las visitas, de forma que se reveló el estado actual del Operador Logístico y los aspectos que requieren ser mejorados para que la empresa sea capaz de realizar un servicio de calidad para sus clientes. Siendo parte de esta etapa:

a. Descripción de los aspectos generales de la organización y del proceso de atención al cliente

Para tener una mejor comprensión de la manera en que funciona tanto el “Operador Logístico” como el “Proceso de Atención al Cliente” se describieron los aspectos fundamentales de cada uno.

- **Aspectos generales del “Operador Logístico”**

En este punto se consideraron las características generales del “Operador Logístico”, tales como su misión, visión, valores, objetivos, mercado, servicios que ofrece, la ubicación e infraestructura, su organización en cuanto estructura organizacional y el tipo de organización, con la finalidad de contar con una visión amplia de lo que acontece al interior del Operador Logístico, y de comprender la interrelación de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del operador.

- **Aspectos generales del “Proceso de Atención al Cliente”**

En esta parte se describieron los aspectos básicos del proceso de atención al cliente, tales como: responsabilidad, alcance y los canales de comunicación que deben existir con el cliente durante las etapas de negociación, ejecución y post venta del servicio de transporte. Donde el análisis de las opciones de comunicación puede incluir desde la utilización de herramientas tecnológicas, como sistemas de información, GPS u otros, hasta la utilización de medios convencionales como el email y teléfono. De esta forma, se puede obtener una idea general del proceso para luego realizar un análisis detallado del mismo en el punto 4.4.5, correspondiente a la Cadena de Valor del proceso de atención al cliente.

b. Análisis de las condiciones externas e internas de la organización

Antes de realizar el análisis del proceso de atención al cliente, se analizó las condiciones externas e internas de la organización, a fin de identificar factores ajenos al proceso de atención al cliente que influyen en su realización y desempeño. Para ello se utilizaron diferentes herramientas como: generales, de gestión y de calidad.

En el Cuadro 4 se resumen las herramientas utilizadas durante el estudio. Asimismo, la información para el desarrollo de cada una de las herramientas citadas fue recopilada mediante reuniones de trabajo, observación directa y revisión de la documentación interna.

Cuadro 4: Herramientas utilizadas para la determinación de las condiciones iniciales.

Herramientas	Descripción	Fuente de referencia
Generales	Descripción de los aspectos generales, Infraestructura interna, estructura organizacional	Elaboración propia basada en documentación de la empresa.
De gestión	4 P'S del Mix de marketing	Philip Kotler y Gary Armstrong (2003)
	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	Michael Porter (1980).
	Análisis de la matriz de Crecimiento y Participación del BCG	The Boston Consulting Group (1970)
	Análisis de la Matriz FODA	David, 2003
	Análisis de Matriz EFE-Matriz EFI	David, 2003
	Análisis de la Cadena de Valor de Porter	Michael Porter, (1987).
De calidad	Matriz de determinación de los puntos críticos de control - PCC	Gil (2014) .Ver Anexo 9.
	Lista de Verificación ISO 9001:2008	ISO 9001:2008

Elaboración: Propia.

A continuación, se detallan las herramientas de gestión empleadas:

- **Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Se llevó a cabo el análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (1980), a través de la información obtenida del Gerente General y del Gerente Comercial y de Operaciones, así como, de la documentación externa e interna, a fin de determinar la estructura y el atractivo del sector en el cual compete el “Operador Logístico”.

Con la información recopilada, se hizo una descripción de la situación de la organización con respecto a la: Rivalidad entre competidores existentes, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de ingreso de nuevos competidores, Amenaza de los productos sustitutos y Poder de negociación de los proveedores.

- **Análisis de la Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

En la reunión sostenida con el Gerente General, el contador y el Gerente Comercial y de Operaciones se obtuvo información necesaria para elaborar la Matriz BCG (1970), información como las ventas anuales, inversión y costos.

Para la elaboración de esta Matriz fue muy importante determinar los distintos servicios que realizan a nivel nacional, incluido el servicio de transporte de carga pesada y liviana por carretera que la empresa brinda. Esta información fue trabajada con ayuda del Gerente Administrativo y Contable.

- **Análisis de la Matriz FODA**

Con ayuda de los colaboradores ya antes mencionados, se procedió a describir las características del Operador Logístico y del mercado en el que opera, así se realizó el análisis FODA según David, (2003); con el cual se identificó las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas por las que atraviesa actualmente la empresa.

Una vez identificados estos factores se elaboró la Matriz FODA, dicha matriz ayudó a visualizar como se encuentra la empresa interna y externamente y evaluar las estrategias a tomar.

- **Matriz EFE**

Para la elaboración la matriz EFE según David (2003), fue necesario determinar los factores críticos del éxito relacionados al entorno de la empresa, es decir las oportunidades y amenazas, los cuales se obtuvieron del análisis FODA por lo que se procedió a clasificar y asignar valores a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito del Operador Logístico.

- **Matriz EFI**

Se identificaron los factores internos críticos del éxito, es decir las fortalezas y debilidades, los cuales se obtuvieron del análisis FODA los cuales se clasificaron, ponderándolos según su peso asignado, y se valoraron de acuerdo al grado de incidencia en el éxito de la empresa.

- **Análisis de la Cadena de Valor**

El análisis tuvo dos etapas, y para cada una de ellas se siguió el modelo propuesto por Michael Porter (1987). En primer lugar, se realizó el análisis general de la Cadena de Valor del “Operador Logístico”, en el cual se identificaron y describieron tanto las actividades primarias y las de apoyo.

En segundo lugar, se realizó el análisis de la Cadena de Valor del proceso de atención al cliente, en el cual se realizó una descripción y análisis detallado de los subprocesos que forman parte del proceso específico de atención al cliente del servicio de transporte, por ser éste relevante para el alcance del presente trabajo de investigación.

Los principales subprocesos descritos fueron:

- Proceso de negociación.
- Proceso de embarque y transporte.
- Proceso de coordinación y entrega.
- Proceso de entrega documentaria.

Algunas herramientas de calidad empleadas fueron:

- **Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control (PCC)**

La determinación de los puntos críticos se hizo en base al árbol de decisiones. Haciendo uso de esta herramienta se evaluó cada etapa del proceso identificando las áreas más sensibles.

- **Aplicación de la Lista de Verificación Basada en la ISO 9001:2008**

Se aplicó la lista de verificación (Ver Anexo 3), al personal de la alta dirección y al personal supervisor de la prestación del servicio durante la operación, basados en los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la ISO 9001:2008. El objetivo principal fue el de determinar el grado en el que Operador Logístico cumple con los requisitos de la Norma mencionada; es decir, determinar el estado actual de la empresa frente a su desempeño con este sistema de gestión, respecto al proceso de atención al cliente.

En el Anexo 4, se puede apreciar el criterio de calificación utilizado en cada una de las preguntas para cada requisito en el diagnóstico de la ISO 9001:2008. Estos valores fueron ponderados usando una ponderación para obtener el puntaje final por requisito.

La evaluación y el diagnóstico final se hicieron en base a la escala del grado de cumplimiento mostrado en el Anexo 5.

c. Análisis del sistema de gestión de calidad del proceso de atención al cliente

Para el análisis del Sistema de Gestión de la Calidad se hizo uso de la lista de verificación basada en la ISO 9001:2008; la misma que se efectuó con la finalidad de obtener un diagnóstico del grado de cumplimiento del proceso de atención al cliente con los requisitos expuestos en la norma en mención.

El diagnóstico comprende el análisis del Capítulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad; Capítulo 5: Responsabilidad de la dirección; Capítulo 6: Gestión de los recursos, Capítulo 7: Realización del producto; Capítulo 8: Medición, análisis y mejora.

d. Determinación de los problemas principales e identificación de causas raíces

En este punto se utilizó la herramienta de tormenta de ideas, para enlistar los problemas identificados tras el diagnóstico realizado mediante la lista de verificación, asimismo se utilizó la matriz de selección de Kelly (1994); como una herramienta para identificar de un total de problemas el que genera mayor impacto en la “Operador Logístico”.

Luego, se realizó un análisis de las causas que generan el problema que resultó de la aplicación de la matriz de selección. Para ello se hizo uso de la herramienta de los cinco porqués y el diagrama de causa efecto en función de los factores mano de obra, materiales, maquinaria, equipos y métodos, lo cual permitió identificar las causas raíces del problema principal.

e. Cálculo de los costos de calidad y no calidad

En primer lugar, se identificaron los costos de prevención, de evaluación y de fallas en que incurre el Operador Logístico. Seguidamente, se realizó el cálculo de los costos de calidad mediante la aplicación de la encuesta IMECCA; la cual tiene un conjunto de preguntas que se clasifican en cuatro categorías:

- Las preguntas relacionadas al producto.
- Las preguntas relacionadas a las políticas.
- Las preguntas relacionadas a los procedimientos.
- Las preguntas relacionadas a los costos.

Cada una de estas preguntas se calificó en un rango de 1 a 6; dando como resultado un puntaje total que se evaluó en función de las categorías de los costos de calidad.

3.5.4 Elaboración de la propuesta de mejora y del presupuesto

Para la gestión de los procesos se ha desarrollado la propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008, la cual incluyó el desarrollo de:

- a. Un manual de calidad, con referencia a la implementación de la ISO 9001:2008.
- b. Un manual de procedimientos, en función a los procesos de la organización.
- c. Un manual de organización y funciones, en base a las funciones que se desempeñan en la organización.

Así mismo, se elaboró el presupuesto necesario para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el cual se detallan los costos en los cuales se incurriría, en caso la organización tome la decisión de implementarla.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESUMEN

En este capítulo se presentan y discuten los principales hallazgos de la investigación realizada, se considera que la empresa corre el riesgo de perder su posición en el futuro debido a los siguientes resultados, en cuanto a la gestión de la empresa y su debilidad en no contar con procesos estandarizados.

Los hallazgos de la investigación realizada se presentan en cinco partes. En la primera parte se hace un análisis general del “Operador Logístico” a través del análisis de los aspectos generales. En la segunda parte se exponen los resultados del análisis de las condiciones externas e internas del “Operador Logístico” y del proceso de atención al cliente. En la tercera parte se presenta el diagnóstico de la empresa según las herramientas de gestión como: las 4 P'S del Mix Marketing, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, matriz de Crecimiento y Participación del BCG, Matriz FODA, Cadena de Valor; mientras que en la cuarta parte se presentan las herramientas de calidad como: Matriz de determinación de puntos críticos de control - PCC, Aplicación de la lista de verificación, Tormentas de ideas, Matriz de Selección de problemas, Diagrama causa – efecto. En base a estas cuatro partes se busca determinar y concluir en el diagnóstico de la situación actual del Operador Logístico.

La propuesta de mejora, última parte donde se proponen ideas para la mejora de la gestión empresarial y la mejora de la calidad bajo el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad del “Operador Logístico” en base a la ISO 9001:2008, con su respectivo presupuesto para la implementación.

Al ser esta investigación de tipo descriptiva, explicativa-transversal no experimental. En el Cuadro 5, se procede a describir algunas características fundamentales de una situación determinada y aplicado a discreción del representante legal de la organización.

Cuadro 5: Aspectos generales del Operador Logístico.

Extensión	1250 M ²
Ubicación	Av. Santa Anita, Urb. Villa Marina – Chorrillos.
Fundación	27/08/2003.
Estilo de liderazgo	Autocrático.
Rubro	Transporte de carga terrestre por carretera a nivel nacional.
Régimen Laboral	Decreto legislativo N° 728.
Tipo de Empresa	Sociedad Anónima Cerrada.
Ingreso Anual	Soles.
Estructura Organizacional	01 gerente, 03 colaboradores del área administrativa – contable y 12 del área comercial - operativa, sin estructura formal.
Segmento Objetivo	Clientes en el rubro constructor, metal mecánico, de comercialización de maquinarias, de alquiler de materiales de encofrados y andamios, y otros similares.

Elaboración: Propia.

4.2 GENERALIDADES

En esta sección se presentan las principales características del “Operador Logístico” y del “Proceso de Atención al Cliente”.

4.2.1 Descripción de los aspectos generales del Operador Logístico

La descripción de las condiciones generales del “Operador Logístico” como organización y tipo de organización, estructura organizacional, ubicación e infraestructura interna se detalla en esta sección. El Cuadro 6, resume los resultados encontrados según las herramientas generales.

Cuadro 6: Resumen de los resultados encontrados según herramientas generales.

Tipo de herramienta	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
Generales	Reseña de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar con 15 años en el mercado. • Actividades principales: transporte de carga pesada y mercadería por carretera a nivel nacional. • Estilo de liderazgo del Gerente general: autocrático. • Ingreso anual del 2015: S/.3'667,303 • Ausencia de misión, visión y valores organizacionales.
	Ubicación geográfica e infraestructura interna de la planta.	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía a los clientes principales y presenta rutas de fácil acceso para los proveedores y clientes. • La infraestructura interna tiene un área de 1250 m2 incorrectamente distribuida y sin señalización.
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • 16 colaboradores en el local de Chorrillos. • 30 empresas colaboradoras del rubro. • No cuenta con procesos estandarizados. • No cuenta con “Manual de organización y funciones” ni con estructura organizacional documentada y definida.

Elaboración: Propia.

a. Reseña de la organización

El Operador Logístico es una empresa que trabaja en el Perú desde el año 2003; cuya actividad económica principal desde sus inicios fue, el de brindar servicios de transporte de carga pesada y mercadería por carretera a nivel nacional. Localizando sus operaciones en el distrito de chorrillos, departamento de Lima.

La empresa es una Sociedad Anónima Cerrada. Empresa familiar, siendo el señor Morales Cornejo, Administrador de profesión, el representante legal y gerente general de la empresa; posee el 75% de las acciones de la empresa, siendo el socio mayoritario, mientras que el socio minoritario posee sólo el 25% de las acciones. Ambas son

personas naturales, es decir no cuentan con acciones inscritas en Registro Público del Mercado de Valores.

Desde el 2004 orienta sus operaciones a empresas del rubro: constructor, metal mecánico, de comercialización de maquinarias, de alquiler de materiales de encofrados y andamios, entre otros similares, con la finalidad de brindar servicio de alto valor agregado, que satisfagan las necesidades de sus accionistas, colaboradores, clientes y consumidores.

El gerente general ejerce el estilo de liderazgo autocrático, ya que, es un líder que toma las decisiones y distribuye las tareas en forma detallada, ocultando las metas globales para evitar la oposición; asimismo, hace uso de la autoridad mediante recompensas y sanciones; según nos comentan Davis y Newstrom (2003).

La empresa brinda servicio de transporte de carga pesada y mercadería por carretera a nivel nacional trabajando de la mano con empresas colaboradoras especializadas en determinadas rutas cuya característica es de alto valor. Siendo los servicios más frecuentes a departamentos como: Amazonas, Arequipa, Cajamarca, Junín, Huánuco, Iquitos, Piura, San Martín, entre otros.

Dentro sus principales clientes cuentan con una cartera de prestigio en el ramo de la construcción, alquiler y metalmecánica, los mismos que son detallados a continuación:

- Aplica Perú S.A.C.
- Aceros Y Concreto S.A.C.
- Ceyca Servicios Generales Y Construcción S.A.C.
- Distribuidora Cumasa S.R.L.
- Estanterías Metálicas J.R.M. S.A.C.
- Gerencia De Proyectos S.A.C.
- Hv Contratistas S.A.
- Maquinarias Y Equipos Del Perú S.A.
- Odebrecht Latinvest Operaciones Y Mantenimiento. S.A.C.
- Steelser S.A.C.
- Peri - Peruana S.A.C.

Tomando en cuenta el nivel de ventas anuales, el Operador Logístico es considerado una pequeña empresa, ya que, en el 2014, alcanzó ventas de S/. 2'468,839.65 y en el 2015 ha vendido la suma de S/. 3'667,303.41.

Las ventas por meses entre el 2014 y 2015; se detallan en el Cuadro 7. Conforme a los registros de la empresa se aprecia un crecimiento en las ventas anuales de 48.54 por ciento entre los dos años estudiados.

Cuadro 7: Ventas anuales del Operador Logístico.

Mes	Soles				
	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	144,826	214,655	229,063	154,648	174,297
Febrero	120,619	192,389	266,574	-25,467	73,537
Marzo	99,090	235,571	281,922	179,904	157,444
Abril	102,004	34,478	249,776	116,533	535,163
Mayo	71,629	259,588	560,394	231,436	443,170
Junio	95,470	434,755	350,314	290,029	524,286
Julio	81,343	235,746	389,074	152,548	513,085
Agosto	214,779	248,166	457,727	190,288	214,779
Septiembre	268,274	293,292	461,895	289,256	268,274
Octubre	379,647	288,301	224,300	193,327	379,647
Noviembre	204,620	229,783	216,480	318,338	204,620
Diciembre	179,001	149,411	262,048	377,999	179,001
Total	1,961,302	2,816,135	3,949,567	2,468,839	3,667,303

Elaboración: Propia.

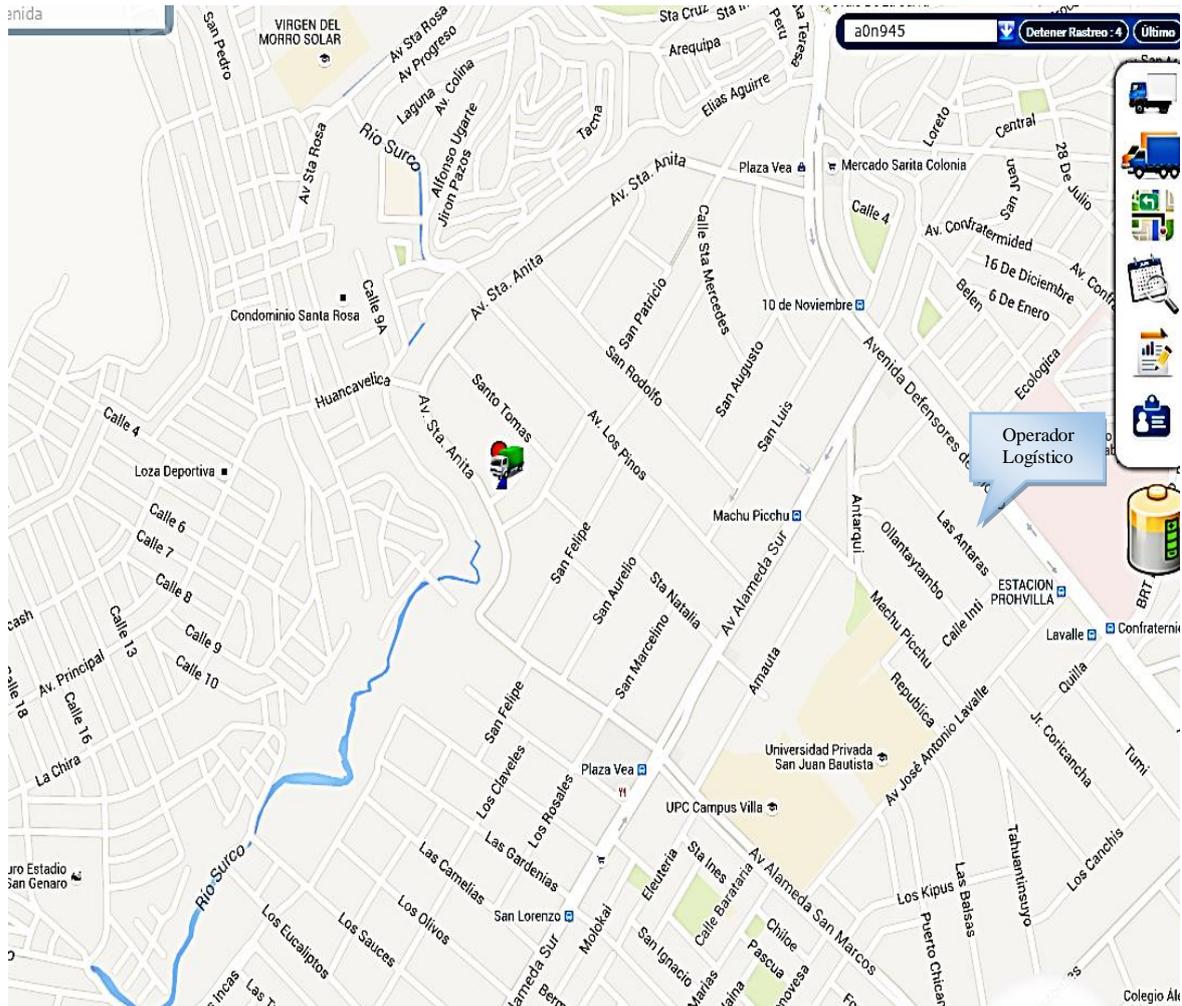
b. Ubicación geográfica

El Operador Logístico se encuentra ubicado en la Av. Santa Anita del distrito de Chorrillos; en la ciudad de Lima, en un local de 1,250 m², el cual es alquilado.

J. Muñoz (1999) menciona que la localización de la empresa puede considerarse estratégica por cumplir con los siguientes factores:

- **Cercanía a los clientes:** La oficina administrativa, lugar de operaciones y su almacén se encuentran en la misma ubicación física, cerca de los Pantanos de Villa a la cercanía de uno de sus principales clientes.
- **Cercanía a los insumos necesarios:** Proximidad a los proveedores del servicio de transporte para nuestros clientes, que forma parte del proceso logístico, ya que deben estar ubicados cerca de nuestros clientes, con objeto de tener rapidez en los servicios y fletes a costos menores. Asimismo, acceso a los servicios públicos y privados idóneos para el funcionamiento de la empresa tales como luz, agua, internet y combustibles, entre otros.
- **Existencia de buenas comunicaciones:** EL Operador Logístico se encuentra ubicada en una vía cercana a la panamericana sur de fácil acceso a sus clientes y proveedores en cuanto a las rutas locales como: Villa el salvador-Lurín, San Juan de Lurigancho-Lurín, Villa el salvador-Callao y rutas de provinciales como: Lima-Arequipa, Lima-Ayacucho, Lima-Piura, Lima-Huánuco, Lima-Lambayeque, Lima-La Libertad, Lima-Chimbote, entre otros. Asimismo, la Figura 22, muestra que la empresa presenta una vía cercana a la Panamericana con dirección al Sur y al Norte que les permite el libre acceso a sus principales avenidas, tales como: Av. Huaylas, Av. Guardia Civil y Av. El Sol, dando a las unidades el fácil acceso a los almacenes de sus clientes y proveedores de los mismos. Por otro lado, presenta vías de acceso al Tren Eléctrico y a la estación del metropolitano.

Figura 22: Ubicación geográfica del Operador Logístico.



Fuente: <http://www.celcominter.com/>, 2015.

Basado en J. Muñoz (1999), el Operador Logístico no cumple con los siguientes factores:

- **Calidad de vida para los empleados:** el Operador Logístico se encuentra ubicado en una zona industrial de escaso tránsito público y de difícil acceso para el adecuado transporte del personal.
- **Existencia de suelo industrial suficiente:** el alquiler de la planta del Operador Logístico es costosa y no cuenta con buena distribución espacial lo que no favorece a sus operaciones.

Según los puntos descritos se concluye que el Operador Logístico cuenta con una ubicación idónea a ser mejorada con el fin que contribuya al crecimiento de la empresa.

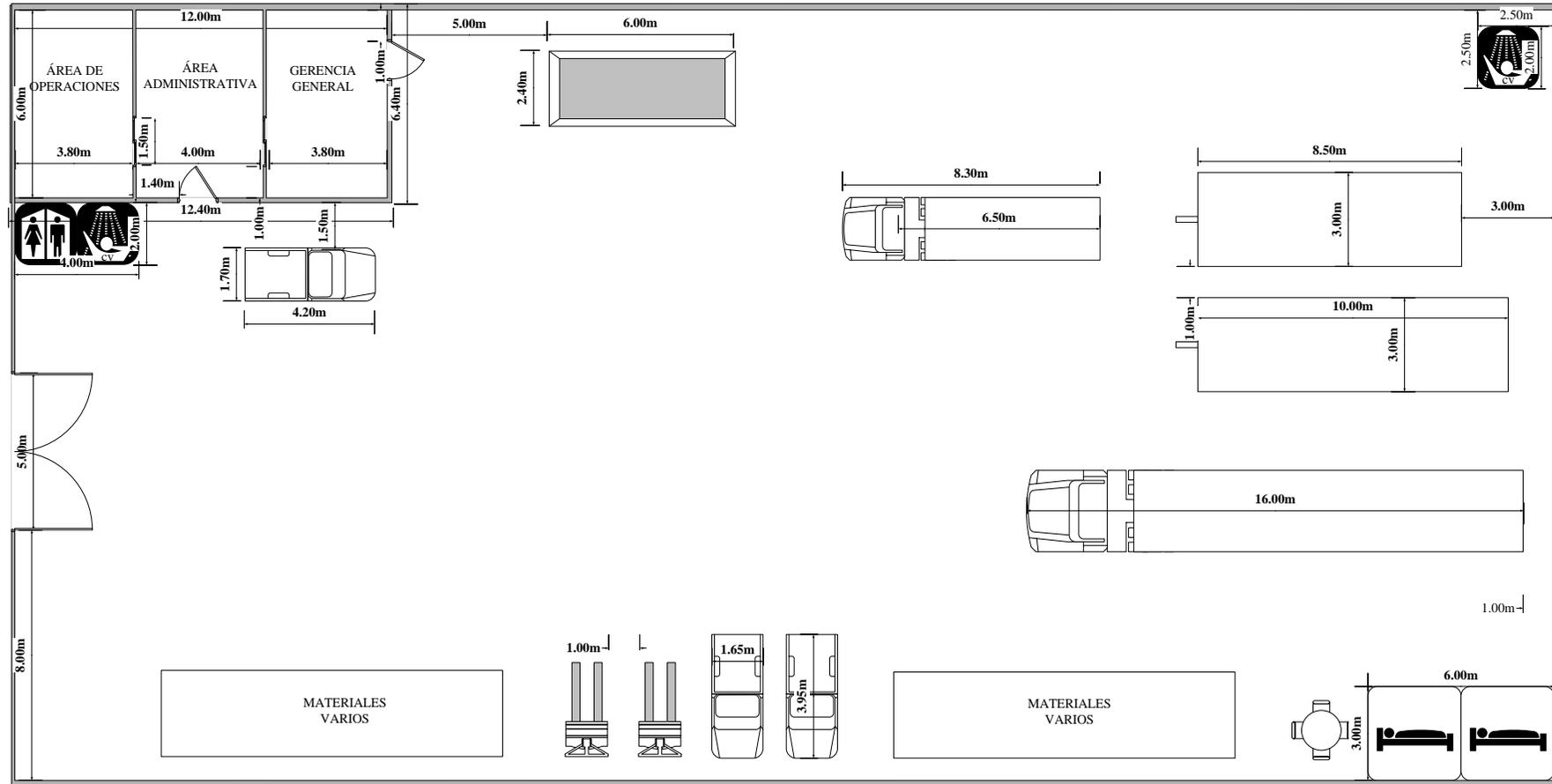
4.2.2 Infraestructura interna

La planta tiene una extensión total de 1,250 m², cuya infraestructura cuenta con los siguientes ambientes: las oficinas administrativas, zona de despacho, zona almacén de mercadería, lugar de estacionamiento, vías de entrada y salida, entre otros ambientes como: servicios higiénicos, almacén de suministros y almacén de insumos.

Al momento de la evaluación, la planta no contaba con una distribución espacial, por ello se realizó un bosquejo que se presenta en la Figura 23.

Michael A. Hitt (2006), sostiene que la infraestructura de una organización tiene que ver con las funciones que dan apoyo a todas y cada una de las actividades primarias. Razón por la que se recomienda delimitar y señalar cada uno de los espacios del Operador Logístico para mantener el orden y lograr la diferenciación de los recursos según las diversas etapas del proceso y poder brindar soporte a la planeación, finanzas, contabilidad entre otras actividades de la empresa.

Figura 23: Distribución espacial actual del Operador Logístico S.A.C.



Elaboración: Propia.

4.2.3 Estructura organizacional

El equipo del Operador Logístico, cuenta con un gerente general, un Gerente Comercial y de Operaciones y un Gerente Administrativo y Contable. En el Cuadro 8, se muestra la cantidad de colaboradores por áreas que se identificaron en la empresa.

Cuadro 8: Número de colaboradores por área del Operador Logístico.

Áreas	Total, de colaboradores por área
Alta dirección	1
Área comercial y de operaciones	12
Área de administrativa y contable	3
Total	16

Elaboración: Propia.

Según se observa en el Cuadro 8, la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en el área comercial y de operaciones. Esto sucede porque el grupo de operarios, a quienes se les designan las tareas operativas, tanto de conducción como de coordinación y la fuerza de despacho de los servicios, se encuentran dentro del área de operaciones.

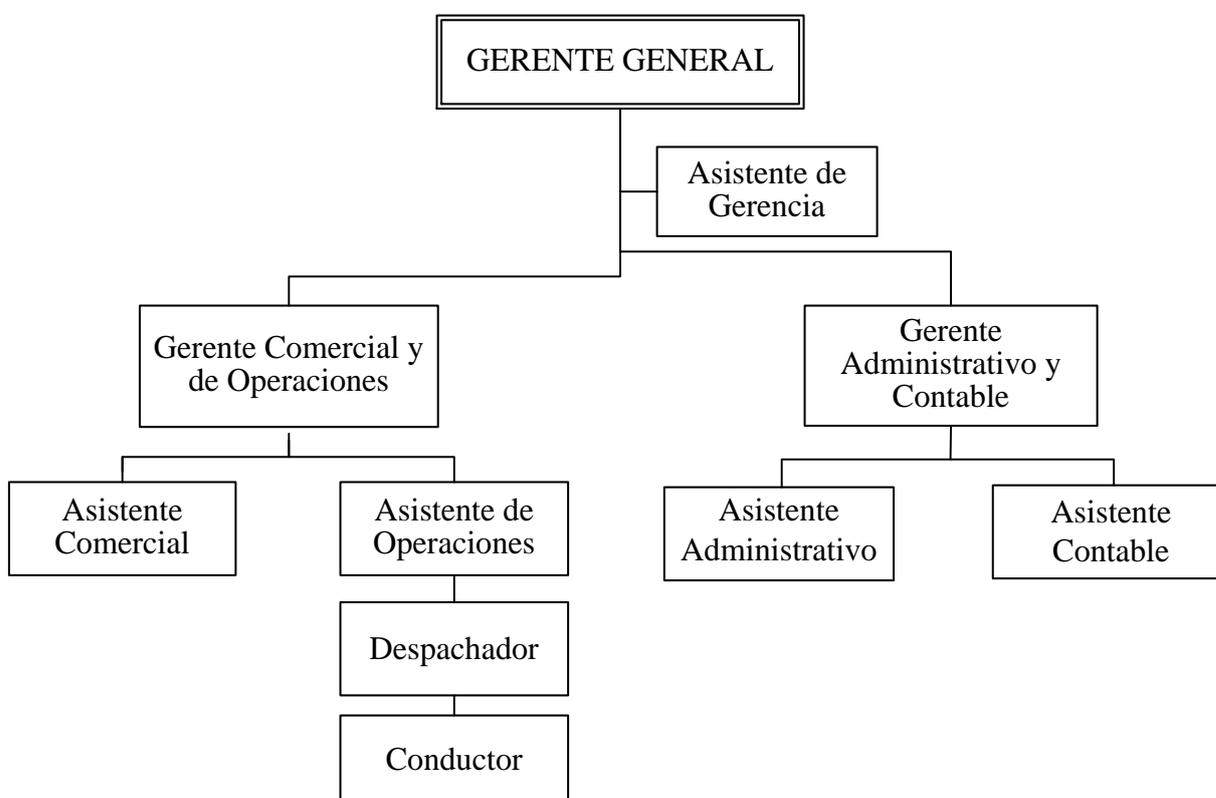
Así mismo, es importante señalar que este grupo de trabajo presenta la más alta rotación del personal, lo cual está sustentado por las siguientes razones: sueldos bajos e inferiores a los que pagan otras empresas del rubro, personal fuera de planilla, mal clima organizacional, trabajo pesado y de alto esfuerzo físico para mujeres en el área de operaciones, ausencia de reconocimiento por logros.

Del Cuadro 8, el 37.5% de los colaboradores son: técnicos, universitarios y egresados de universidades.

A la fecha de evaluación, la empresa no contaba con un organigrama documentado, ni difundido entre sus colaboradores, debidamente aprobado; donde la Gerencia General dé a conocer los niveles jerárquicos al personal en la empresa, por ello se realizó un bosquejo de la estructura jerárquica encontrada con base a las entrevistas realizadas en el Operador

Logístico, con el fin de mostrar la estructura actual con la que realizan sus actividades día a día, la cual se aprecia en la Figura 24.

Figura 24: Estructura Jerárquica del Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

A la actualidad, el número y el perfil de los operarios que participan en el proceso de atención al cliente es insuficiente e inadecuado para cumplir con los niveles de satisfacción del servicio brindado al cliente. El Gerente Comercial y de Operaciones ha señalado que un equipo de trabajo óptimo sería aquel en donde el trabajador sea el que cumpla los requerimientos del cargo y/o puesto y no sea la empresa el que se amolde al personal.

Por otro lado, el Operador Logístico no tenía identificado, ni definido los cargos, funciones y perfil profesional de sus colaboradores. Por lo cual se realizó una descripción de las funciones según la estructura jerárquica determinada en la Figura 24, la cual se aprecia en el Cuadro 9.

Cuadro 9: Descripción del personal involucrado en el proceso de atención al cliente.

Cargo	Función
Gerente General	Plantear estrategias para el crecimiento de la empresa, velar por los intereses de la empresa y afianzar las relaciones a nivel corporativo.
Asistente de Gerencia	Empresas Asistir directamente a la Gerencia General y brindar apoyo al Gerente General en todos los procesos administrativos encomendados.
Gerente Comercial y de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administra y maneja las cuentas de los clientes que tiene a su cargo. • Planifica, organiza y ejecuta los pedidos y de gestiona los recursos necesarios para garantizar la satisfacción del cliente.
Asistente Comercial	Apoya a la Gerencia Comercial y de Operaciones en la toma de solicitud de pedido de servicio que realiza el cliente.
Asistente de Operaciones	Apoya a informar la disponibilidad de las unidades y del personal. Además, de velar y mantener las buenas relaciones con los proveedores.
Despachador	Asegurar que la carga sea estibada y desestibada siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa, para su próxima distribución. Además, es responsable de brindar los documentos necesarios para el transporte sin contratiempos.
Conductor	Realizar el transporte de los bienes del cliente en óptimas condiciones desde el punto de carga hasta su posterior entrega.
Gerente Administrativo y Contable	Gestionar los recursos humanos, financieros, contables y materiales de la organización, asegurando el uso racional y óptimo de los mismos en beneficio de la organización.
Asistente Administrativo	Apoyar en las tareas administrativas encomendadas por el Gerente de Administración y contabilidad y/o Gerente General. En pro del buen funcionamiento de la organización.
Asistente Contable	Apoyar al Gerente de Administración y contabilidad en la emisión y control de los documentos contables y financieros de la organización.

Elaboración: Propia.

4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN HERRAMIENTAS GENERALES

Con la finalidad de presentar una visión general del proceso de atención al cliente realizado por el Operador Logístico se tomó el caso del proceso de atención al cliente del servicio de transporte de carga por carretera, por ser la actividad principal y de mayor nivel de ventas.

El Cuadro 10 resume los resultados encontrados en esta sección.

Cuadro 10: Resumen de resultados encontrados según herramientas generales.

Tipo de herramienta	Herramienta utilizada	Resultados encontrados
Generales	Análisis y descripción del proceso de atención al cliente del servicio de transporte de carga terrestre	<ul style="list-style-type: none"> • El Operador Logístico no cuenta con procedimientos definidos, documentados y descritos de los procesos productivos involucrados con el servicio que brinda. • La empresa cuenta con unidades de transportes, maquinaria y equipos que no siguen un programa de verificación documentado, por lo cual no hay evidencia de información e incidentes históricos • El Operador Logístico no cuenta con una distribución de planta adecuada que le permita ordenar los espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos, maquinarias, materia prima, administración, servicios para el personal, etc. • La empresa ha documentado las especificaciones de la materia prima, elementos de seguridad y del servicio concluido.

Elaboración: Propia.

El proceso de atención al cliente del Operador Logístico es un proceso mecánico por la intervención del personal, unidades de transporte, maquinarias y equipos. Es un proceso simple porque el servicio se realiza de manera secuencial y coordinada. El flujo de los

materiales es por línea, ya que las operaciones siguen una línea de proceso y el servicio debe pasar por todas ellas.

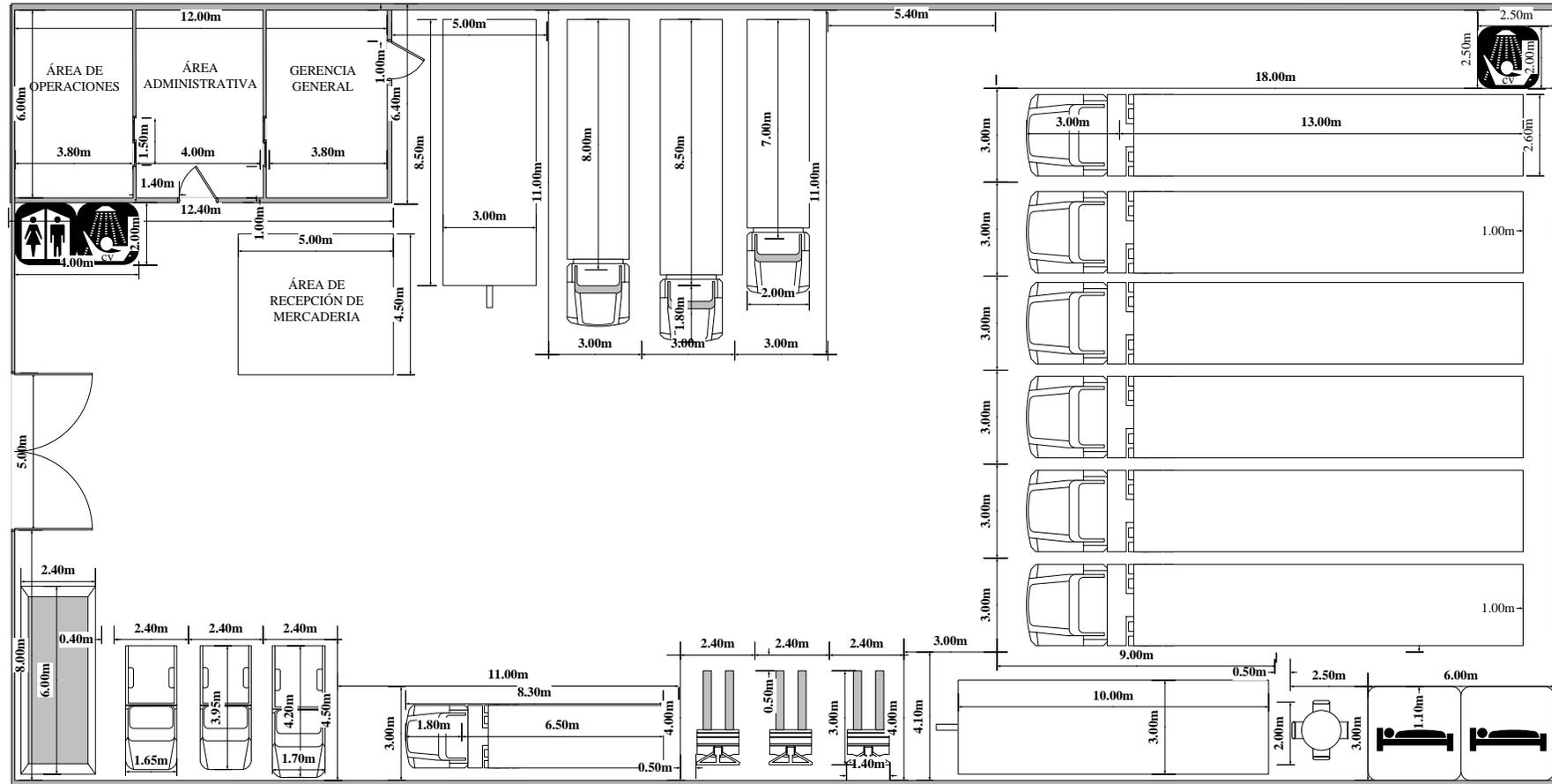
4.3.1 Distribución de la planta

La distribución de la planta es básica, cuenta con espacios para el personal, áreas de trabajos, principalmente área de estacionamiento. Estos espacios no se encuentran delimitados y señalizados por lo cual es difícil mantener el orden en áreas como: el área de estacionamiento y las zonas de despacho en el caso que el carguío de la unidad se realice en la planta.

Carranza y Sabría (2004) mencionan que antiguamente se realizaba el diseño del depósito pensando en una máxima utilización del espacio, con pasillos angostos, pisos con gran capacidad de carga, etc. Es decir, orientado todo a la capacidad de almacenaje. El depósito de hoy, sufre mucho más, las variaciones de flujo, y debería ser pensado para soportar flujo de alta velocidad y variabilidad; es decir, más espacio para estacionamiento y maniobra de camiones, más docks por m² de superficie cubierta de depósito, y más camiones por docks. En base a lo mencionado, de optar el Operador Logístico por reorganizar la distribución señalizando y definiendo determinados espacios, que permita desarrollar las actividades operativas de forma efectiva, podría resultar beneficioso al estacionamiento de los vehículos, evitando que el conductor busque cochera y/o lo tenga a su cargo, evitando gastos adicionales, contribuir al buen funcionamiento del proceso de servicio de atención al cliente y a reducir los niveles de accidentes.

La Figura 25, muestra el Lay-Out propuesto. Durante la elaboración se tuvo en cuenta las medidas de las áreas de trabajo, con el fin de evitar espacios reducidos para la maniobra de materiales y/o camiones. También se tomó en cuenta el artículo 65 de la Norma A 0.10 de Condiciones generales de diseño, considerándose 3.00 metros para el ancho de cada espacio de estacionamiento de los camiones. En cuanto al largo hubo variaciones acordes a la longitud de cada vehículo. Con esto se busca un mejor control de la aleatoriedad de la llegada de las unidades; sobre todo para los camiones, luego las unidades tractoras de mayor tamaño confirmadas de llegar a la empresa. Asimismo, los carros del personal y particulares ocuparán ciertos espacios solo si están disponible.

Figura 25: Lay-Out simplificado de la planta del Operador Logístico.



Elaboración: Propia

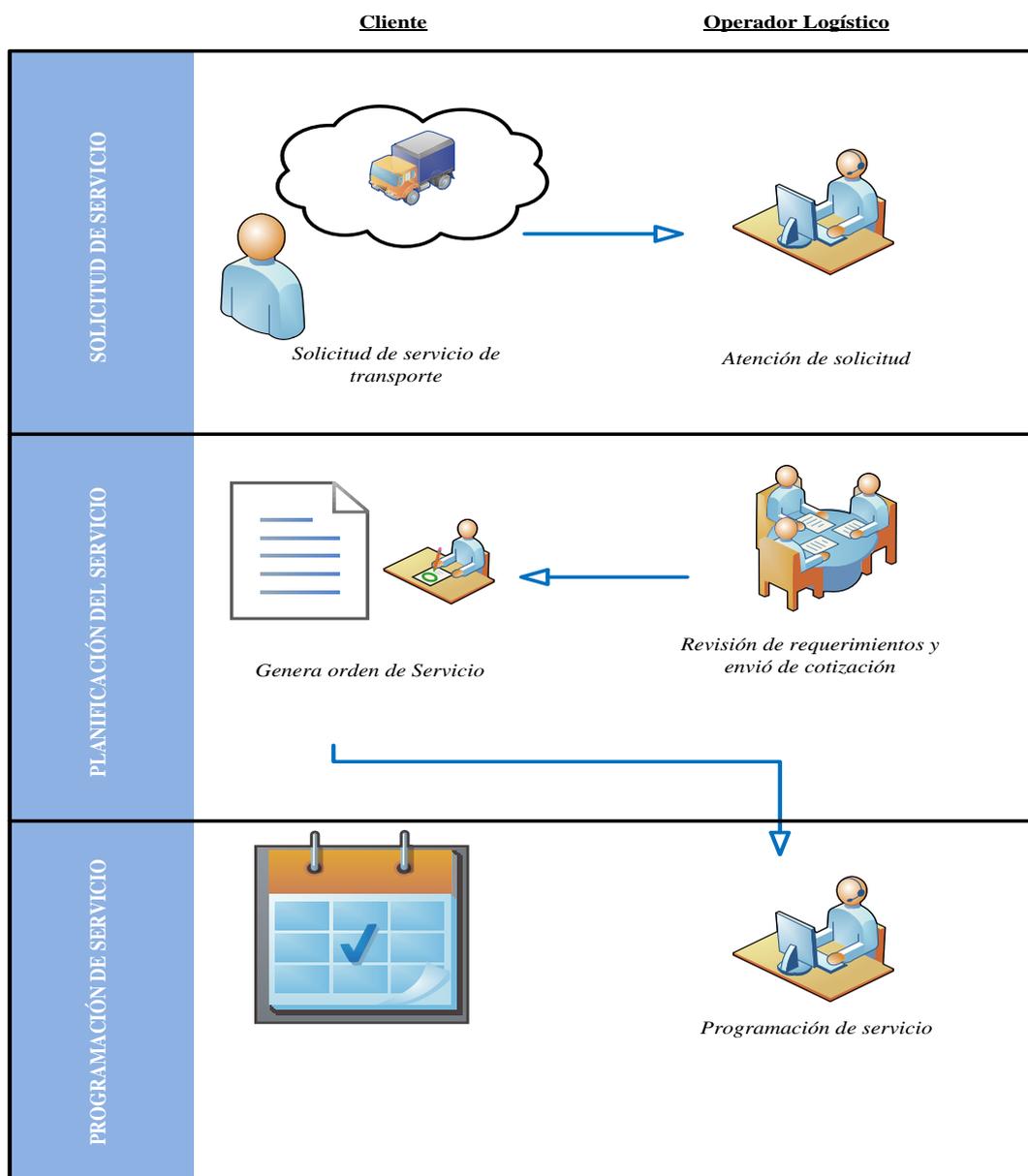
4.3.2 Análisis del proceso de atención al cliente

A continuación, se detallan los procesos inmersos en la realización del servicio de transporte de carga terrestre a nivel nacional.

a. Descripción del proceso

- Proceso de negociación

Figura 26: Esquema del proceso de negociación o contratación.



Elaboración: Propia en base a documentos y entrevistas.

La Figura 26; muestra el proceso de negociación, el cual inicia cuando el cliente realiza una solicitud de servicio a una empresa de transporte. Conforme a los requerimientos de la solicitud, el proveedor planifica el servicio y envía la cotización. El cliente confirma la cotización y genera la Orden de Servicio. Luego se realiza la programación del servicio asignando el o los camiones y el o los conductores que atenderán la Orden de Servicio.

- **Proceso de embarque y transporte**

- **Inicio del servicio de transporte terrestre de carga**

En este proceso se ejecuta el programa pre establecido, dejando designado el camión y conductor que atenderá la Orden de Servicio e informando al cliente.

- **Verificación y conformidad de la documentación**

El conductor se dirige a las instalaciones del Operador Logístico y/o lugar donde se encuentre el vehículo, con el cual se realizará el transporte, verifica sus documentos y los de la unidad, dando la conformidad requerida para brindar el servicio, direccionando su ruta al punto donde se realizará la carga y/o carguío.

En caso de carga especial, se realiza el trámite necesario para los permisos ante PROVIAS NACIONAL, para la realización del servicio de transporte.

- **Consolidación de la carga o carguío del camión**

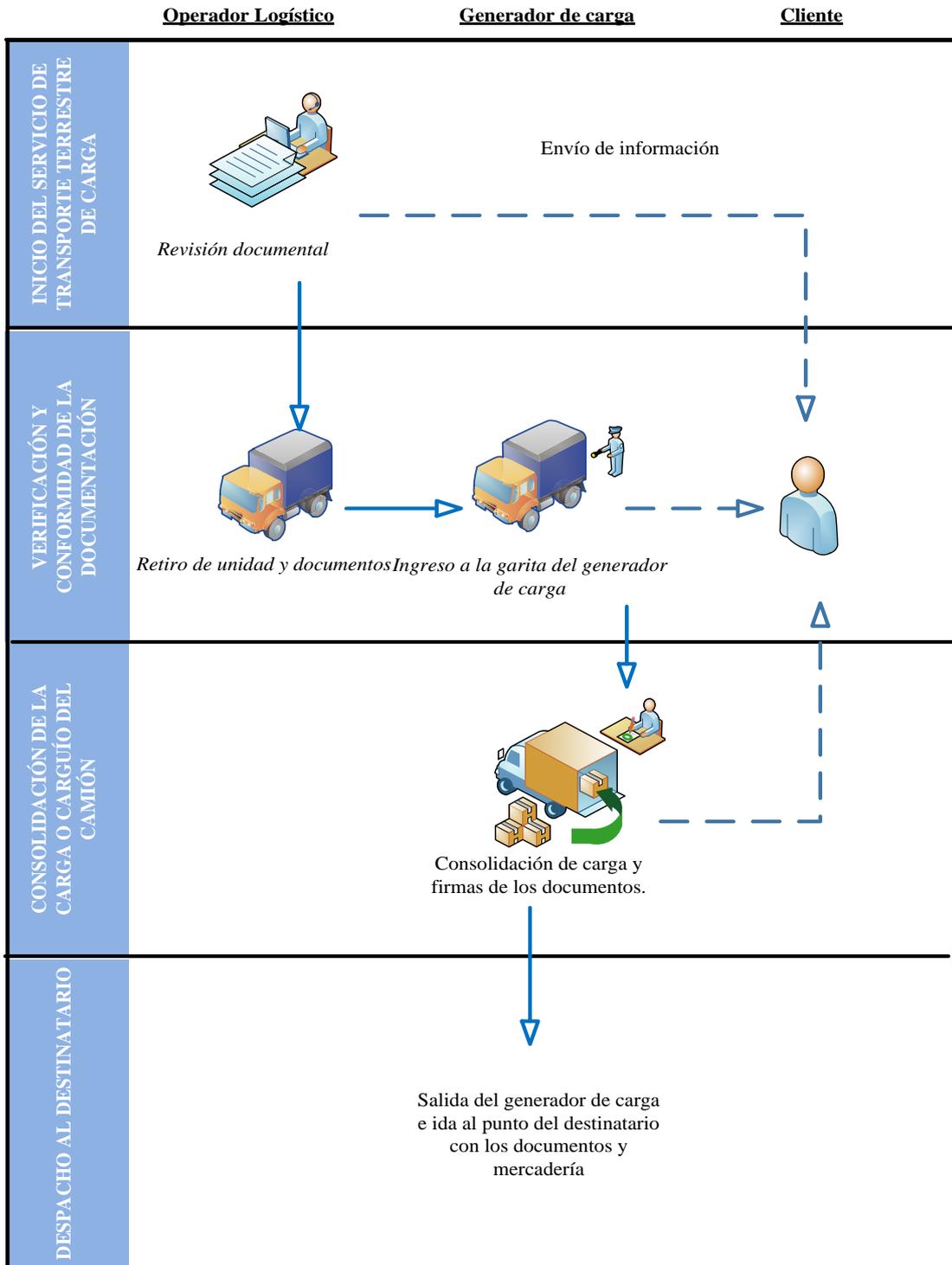
Es el proceso en el cual el camión se presenta donde el generador de carga, con el propósito de que se consolide la carga conforme a los requerimientos del cliente, donde se realiza el intercambio de responsabilidad de la mercadería.

- **Despacho a destinatario**

El camión sale cargado desde el generador de carga, con destino al destinatario. El generador de carga junto al conductor y despachador se encargan de elaborar y coleccionar los documentos necesarios para el transporte como: guía de despacho, GRR, GRT, permiso de Provias de ser el caso y otros para el servicio.

En caso de ser transporte con ruta interprovincial será obligatorio llevar la constancia de pesos y medidas para la realización de servicio.

Figura 27: Esquema del proceso de embarque y transporte.

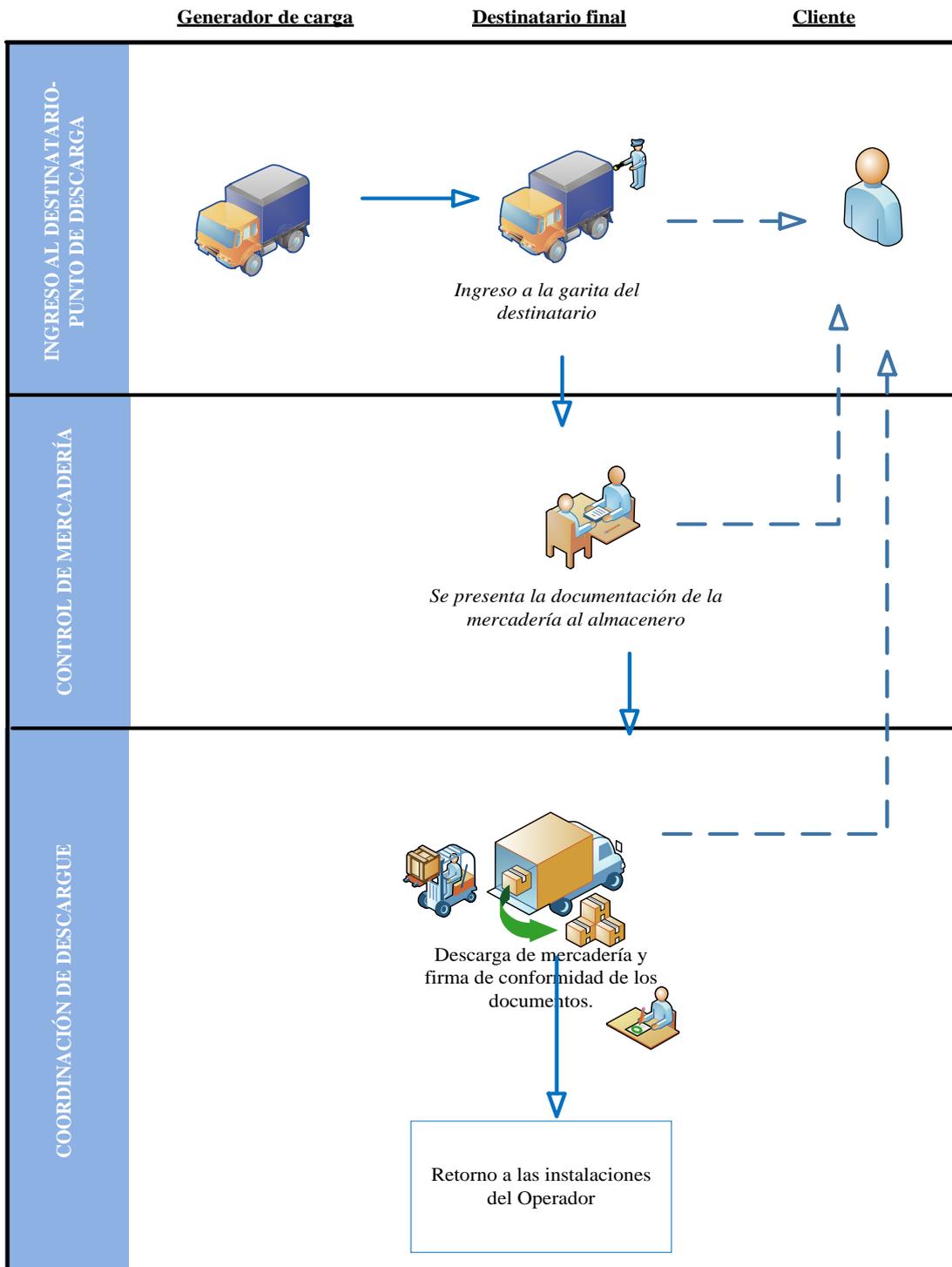


Elaboración: Propia en base a documentos y entrevistas.

- **Proceso de coordinación y entrega**

En la Figura 28, se aprecia el proceso de coordinación y entrega de la empresa.

Figura 28: Esquema del proceso de coordinación y entrega.



Elaboración: Propia en base a documentos y entrevistas.

- **Ingreso al destinatario-punto de descarga**

El conductor se identifica ante el destinatario en la garita de control y vigilancia y presenta la documentación necesaria para acceder a las instalaciones y realizar la descarga y/o desconsolidación de la mercadería.

El personal de control verifica el estado documental y operacional de la carga transportada. Si todo está en orden se autoriza el ingreso del vehículo.

En caso de no contar con las condiciones necesarias, y ser rechazado el ingreso del vehículo, el conductor deberá informar al área de Operaciones del Operador Logístico, para la resolución del problema.

- **Control de la mercadería**

El conductor y/o encargado presenta la documentación de la mercadería al almacenero, quien controla el estado documental y físico de la carga, y realiza las coordinaciones necesarias para la descarga, autorizando su descargue.

- **Coordinación de descargue**

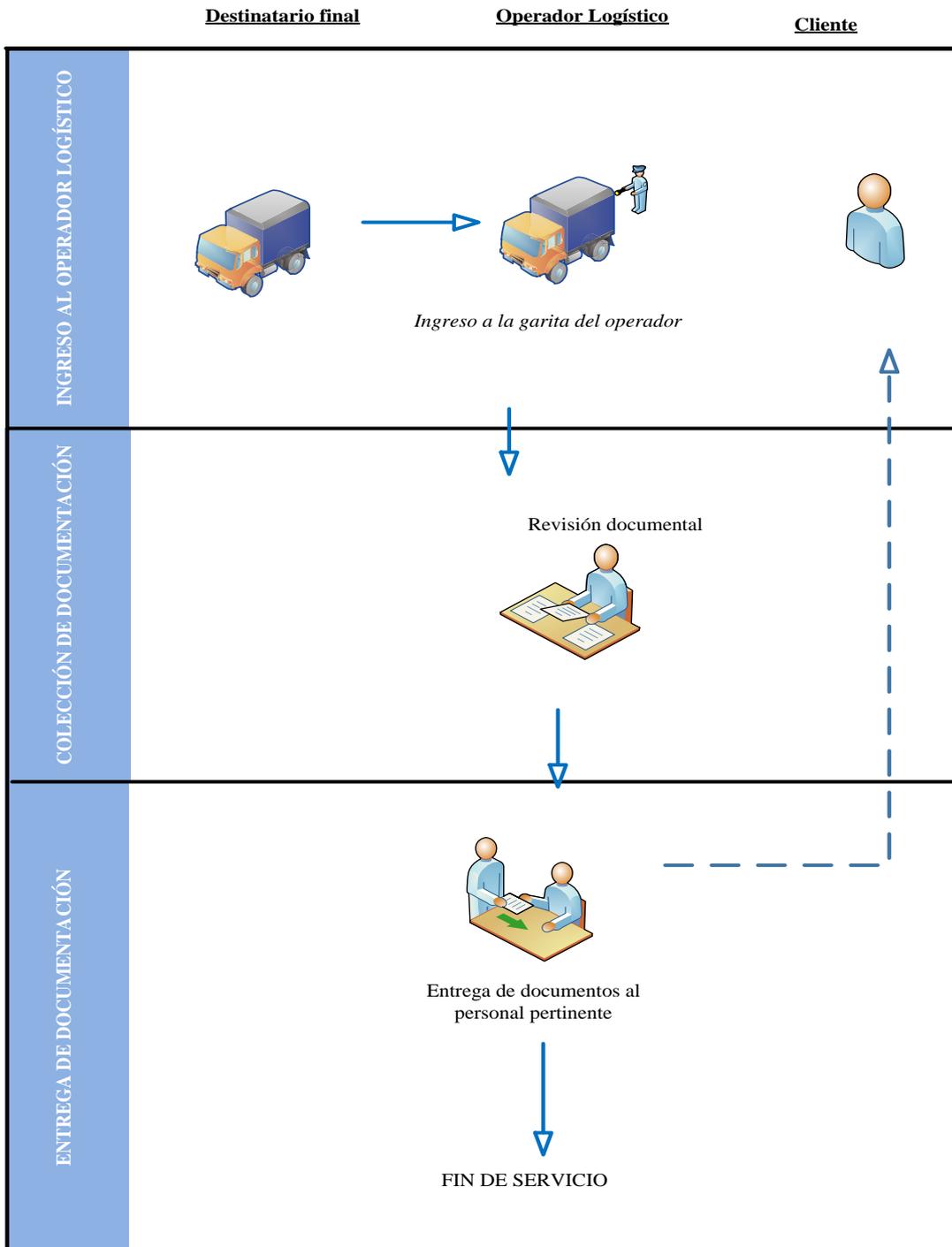
Si la carga se encuentra autorizada por el almacenero para el descargue, se hace efectiva la descarga, siendo el conductor y/o encargado junto al almacenero quienes supervisan las labores de descarga, al finalizar el almacenero realizará los trámites necesarios para sellar en señal de conformidad los documentos de entrega de la mercadería.

En caso exista alguna inconformidad el almacenero emitirá un documento donde se indique la inconformidad. Luego el conductor y/o encargado recibirá los documentos, retornando a las instalaciones del Operador Logístico.

- **Proceso de entrega documentaria**

En la Figura 29, se aprecia el esquema del proceso de coordinación y entrega.

Figura 29: Esquema del proceso de entrega documentaria.



Elaboración: Propia en base a documentos y entrevistas.

- **Ingreso al Operador Logístico**

El encargado de la garita de control y vigilancia del Operador Logístico, registra el ingreso de la unidad de transporte y designa una zona específica donde se estacionará la unidad de transporte.

- **Colección de documentación**

El conductor de la unidad de transporte procede a la coleccionar la documentación (Guías, liquidación de gastos, entre otros), respecto al servicio realizado.

- **Entrega de documentación**

Una vez estacionado la unidad de transporte y de haber realizado la colección de la documentación del servicio, el conductor procederá a la entrega de los documentos al personal correspondiente.

De tratarse la mercadería de: materiales y/o residuos peligrosos, la empresa subcontratada deberá contar obligatoriamente, con el permiso de operación especial respectivo, para su transporte (Ver Anexo 34).

b. **Diagrama de flujo simplificado del proceso de atención al cliente**

El diagrama del Anexo 39 permite tener una idea de las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de atención al cliente en la realización del servicio de transporte de carga terrestre.

c. **Controles de la realización del servicio de transporte de carga terrestre**

Los controles de la realización del servicio de transporte de carga terrestre se aprecian en el Cuadro 11.

Cuadro 11: Controles de realización del servicio.

Ámbito del control	Controles	Se realiza	
		Si	No
Documentación	Los controles aquí, son llevados por el asistente de operaciones con el apoyo del asistente comercial y el Gerente Administrativo y Contable, antes y durante el proceso del servicio a realizarse. La empresa no cuenta con un manual donde se detallan los controles operativos que se deberían llevarse a cabo.		x
Materia prima - Unidades	Los controles de las unidades de transporte del Operador Logístico son llevados por el asistente de operaciones en base a las especificaciones técnicas de la ficha de inspección de las unidades de transporte.		x
Proceso	Los controles aquí mencionados son llevados a cabo y de responsabilidad del Gerente Comercial y de Operaciones y del Gerente Administrativo y Contable, quienes son los encargados de la verificación y llevar los registros antes, durante y después de la realización del servicio de transporte de carga terrestre. Algunos controles son: el cuadro de selección de unidades, la ficha de inspección, el control de guías, manifiesto de carga, el control de servicios diarios y el formato de constancia de pesos y medidas	x	
Servicio realizado	Control del Servicio: Se realiza un cuadro conteniendo información referente a los servicios realizados en el día a día, con el fin de recuperar la documentación respectiva a cada servicio y proceder a la facturación (Ver Anexo 37).	x	

Fuente: Operador Logístico

A continuación, se describen los controles para el proceso, como:

- **Cuadro de selección de la unidad de transporte:** Documento que permite seleccionar y emplear la unidad de transporte adecuada para la realización del servicio. Es importante por las variables que pueden presentarse.

- **Ficha de Inspección:** Es llevado a cabo con el propósito de conocer la situación actual, antes y después, de la unidad de transporte y del personal responsable de llevar a cabo el servicio.
- **Control de Guías:** Se realiza con la finalidad de tener un registro de la entrega de las guías de remisión remitente y remisión transportista.
- **Manifiesto de Carga:** es el registro de la mercadería, con el fin de tener el detalle de lo que se cargará en el vehículo que realizará el servicio (Ver Anexo 36).
- **Formato de Constancia de Verificación de Pesos y Medidas:** Este documento es llevado a cabo por los generadores, dadores o remitentes de las mercancías, con el fin de verificar el cumplimiento de los límites de los pesos vehiculares establecidos en el Reglamento Nacional de Vehículos. Siempre y cuando el origen de las mercancías sea de un solo generador o de un solo punto de carga. No es de aplicación a nivel local (Ver Anexo 35).

Estos controles en cierta medida garantizan la operatividad de la unidad de transporte y seguridad del personal que llevara a cabo la realización del servicio. Para el cumplimiento de las medidas estipuladas, la organización dispone de materiales e implementos para que el personal use y/o utilice, con el fin de garantizar la seguridad de la operación. La organización no ha asignado un responsable de velar por el cumplimiento de lo descrito en cada control.

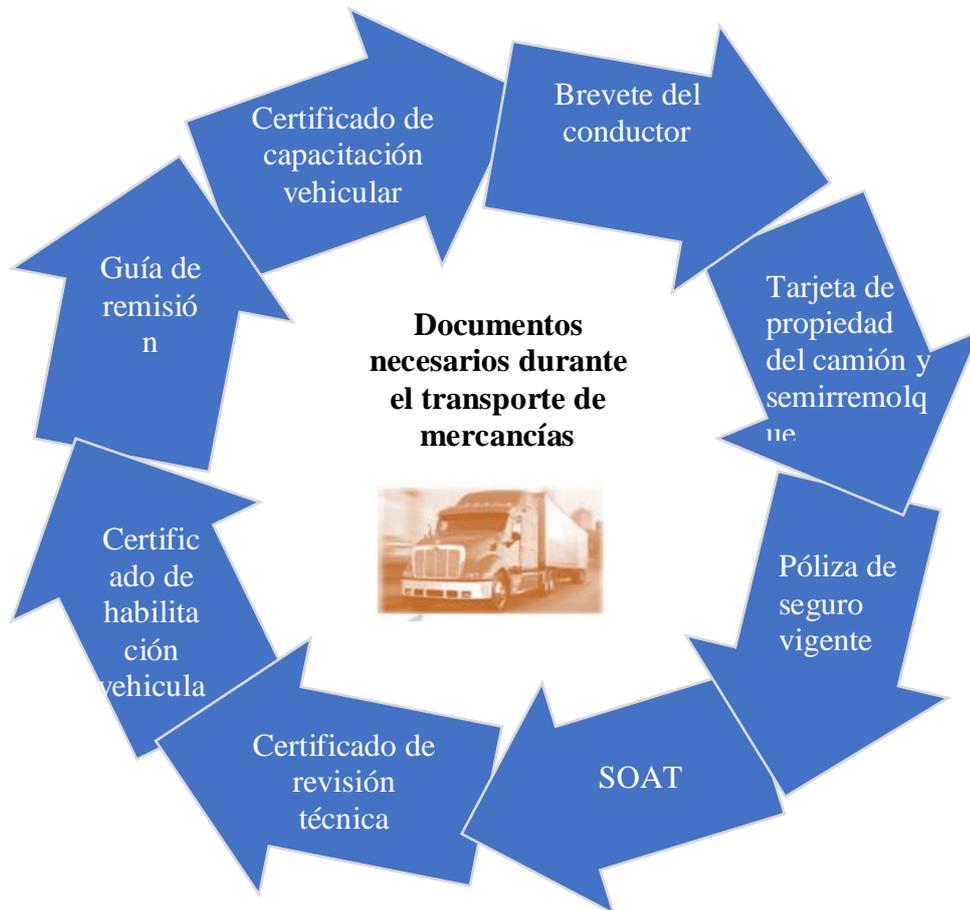
a. **Documentos a tener en cuenta antes, durante y después del servicio de transporte de carga terrestre**

El Operador Logístico solicita a sus proveedores (empresa de transporte) que los conductores y unidades cuenten con documentación vigente, completa y necesaria durante el traslado de la carga o mercancías a nivel nacional (Ver Figura 30), al igual que las unidades y el personal adicional.

La documentación le permite a la empresa contar con información necesaria para el seguimiento de las unidades y de todo el personal a cargo del servicio, a fin de garantizar la correcta realización antes, durante y después de realizado el servicio.

Se recomienda a la empresa, aplicar el contrato de prestación de servicios, de tercerizar el servicio, con el fin de poder deslindar responsabilidades a futuro (Ver Anexo 33).

Figura 30: Relación de documentos durante el transporte terrestre de mercancías.



Elaboración: Propia.

b. Descripción de unidades de transportes y maquinarias

El Operador Logístico cuenta con tecnología básica. Según los pocos registros de la empresa, la verificación de las unidades de transportes y maquinarias de la empresa no se realiza siguiendo un programa de verificación documentado, por lo cual no hay evidencia de información e incidentes históricos.

El Operador Logístico cuenta con 10 vehículos de carga propios con los cuales responde a los servicios solicitados por sus clientes y 02 Cama bajas, cabe indicar que un alto porcentaje de los servicios que ofrece lo realiza a través de vehículos de carga de sus proveedores (subcontratación).

Actualmente el Operador Logístico cuenta con 01 camión cerrado, 03 barandas y 6 plataformas. Por otro lado, posee 02 camionetas para el transporte de mercancías de menor tonelaje como encomienda o carga compartida, traslado de personal y escolta de unidades de transporte que lo requieran. Asimismo, tiene en su haber 03 montacargas para realizar maniobras de mercaderías y alquileres.

c. Especificaciones de materia prima, elementos de seguridad y servicio concluido

En este apartado se describen las especificaciones técnicas que el Operador Logístico utiliza, con el fin de garantizar la realización de un servicio de calidad. Para lo cual se ha revisado las especificaciones de la materia prima, de elementos de seguridad y del servicio culminado.

- **Especificaciones de materia prima (Unidades de transportes)**

En el Anexo 17, se describen las especificaciones con respecto a la unidad de transporte empleado para la realización del servicio de transporte de carga por carretera. La unidad de transporte que realice un servicio debe cumplir con ciertas especificaciones que de no cumplirlas podrían causar un daño y/o accidente.

En este caso el Anexo 18 y 19, muestra las especificaciones a tener en cuenta en la unidad tractora y el remolque. Cabe resaltar que el Operador Logístico no cuenta con un documento que indique dichas especificaciones obtenidas durante el desarrollo del presente trabajo.

Según el estudio el Operador Logístico no cuenta con registros de haber realizado algún programa anual de control de estado de sus unidades.

Con respecto a las especificaciones de la materia prima, el Operador Logístico se autoabastece a nivel local por contar con unidades de transporte propios. El control que ejerce sobre sus unidades en parte le otorga la seguridad de llevar a cabo la realización del proceso de atención al cliente ante algún imprevisto.

El encargado de verificar que las especificaciones técnicas de las unidades descritas se respeten y cumplan es el Gerente Comercial y de Operaciones con el apoyo del despachador. El método utilizado para determinar el cumplimiento es el visual, que si bien es cierto es subjetivo, la experiencia y entrenamiento del despachador le permite que perciba la diferencia rápidamente y con facilidad.

El riesgo de no verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas podría generar incumplimiento antes y durante la realización del servicio. Pese a la experiencia del despachador, este no es el personal idóneo para llevar a cabo dicha función.

- **Especificaciones de elementos de seguridad**

El Operador Logístico para ingresar a una planta solicita a sus proveedores (empresas de transportes) que sus conductores y unidades cuenten con la documentación vigente, completa y los elementos de seguridad (Ver Anexo 20), necesarios durante el traslado de la carga o mercancías a nivel nacional, al igual que a las unidades y al personal.

La documentación le permite a la empresa contar con la información necesaria para el seguimiento de las unidades y el personal que realiza el servicio y garantizar la correcta realización antes, durante y después de realizado el servicio.

- **Especificaciones del servicio concluido**

La información del Anexo 21, nos muestra las especificaciones a considerar en un servicio realizado. Las características que aparecen en el Anexo 21, fueron determinadas durante el estudio por el área comercial y de operaciones de la empresa y corroboradas por el Gerente Comercial y de Operaciones.

4.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

El Cuadro 12 contiene el resumen de las herramientas de gestión aplicadas a la organización.

Cuadro 12: Resumen de resultados encontrados según herramientas de gestión.

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
De gestión	Las 4 P's del Mix de marketing	<p>Productos: transporte de materiales, transporte de maquinaria pesada, alquiler de montacargas, alquiler de camionetas 4x4, transporte de equipos y accesorios.</p> <p>Plaza: el servicio se oferta a nivel local y provincial. A nivel local el 84.5% de los servicios son realizados a través de unidades de la empresa. El 2015 el 70% de los ingresos fueron por servicios provinciales que suelen ser realizados por los proveedores.</p> <p>Promoción: solo se realiza mediante el marketing boca a boca. No invierte en estímulo por ventas.</p> <p>Precio: se emplea estrategias básicas de fijación de precio como: estrategia basada en costos, estrategia basada en valor o una combinación, según el cliente a tratar.</p>
	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • La rivalidad entre competidores existentes es alta. • El poder de negociación de los clientes es alto. • La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja. • La amenaza de los productos sustitutos es baja. • El poder de negociación de los proveedores es medio.

Continuación

De gestión	Matriz BCG	<p>Perro: baja participación y bajo crecimiento; dos de los servicios: el transporte de accesorios y equipos y el alquiler de camioneta 4x4.</p> <p>Interrogante: baja participación en un mercado de alto crecimiento; un servicio dentro de este grupo: alquiler de monta carga.</p> <p>Vaca: alta participación en un mercado de bajo crecimiento, un servicio dentro de este grupo: transporte de materiales.</p> <p>Estrella: alta participación en un mercado de alto crecimiento, siendo el transporte de maquinaria pesada el servicio estrella del Operador Logístico.</p>
	FODA	<p>Análisis externo: se obtuvo un ponderado de 2.97; mostrando que las estrategias de la empresa están intentando aprovechar las oportunidades existentes minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas del sector.</p> <p>Análisis interno: se obtuvo un ponderado de 2.53; donde se establece que las fuerzas internas de la organización son favorables o más influyentes que sus propias debilidades para alcanzar el éxito en el sector.</p>
	Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • La principal actividad primaria de la organización es: operaciones. • No cuentan con procedimientos, ni registros documentados. • La empresa no cuenta con un sistema que permita integrar la información de todas sus áreas. • Las operaciones en general son manuales. • Ausencia de sistemas integrados de gestión.

Elaboración: Propia.

4.4.1 Las 4 P'S del Mix de marketing

El Mix de marketing identificado en el Operador Logístico, para el servicio de transporte de carga está orientado a la satisfacción de sus clientes y a atender las exigencias del mercado.

a. Productos

El Operador Logístico brinda los siguientes servicios:

- **Traslado de materiales:**
 - Cemento.
 - Fierro corrugado.
 - Estructuras metálicas.
 - Tuberías.
 - Madera, otros.

- **Traslado de maquinaria pesada:**
 - Tractores sobre orugas.
 - Tractores neumáticos.
 - Excavadoras.
 - Cargadores frontales.
 - Motoniveladoras, otros.

- **Alquiler de montacargas**
- **Alquiler de camionetas 4x4:**
 - Movilización de personal.
 - Servicio de escolta para traslado de maquinaria.

- **Traslado de equipos y accesorios:**
 - Grupos electrógenos.
 - Compresoras.
 - Contenedores, otros.

- **Servicio de asesoría para nuestros clientes:**

Asesorar los clientes de acuerdo al tipo de carga a transportar, la forma más segura, rentable y económicamente factible de hacerlo.

La empresa ofrece todos estos servicios bajo la marca de “Operador Logístico”, entregando al destinatario y/o cliente no sólo un servicio sino soluciones integrales, con el fin de reducir los costos al cliente y/o proporcionar capacidad adicional, evitando inversiones innecesarias y generar valor agregado para sus diferentes clientes.

La empresa, para responder a los servicios cuenta con un total de 10 vehículos de carga propios, como: 01 camión, 03 barandas, 6 plataformas y 02 Cama bajas. Posee también 02 camionetas, 03 montacargas para responder ante los servicios solicitados. Asimismo, cuenta con una cartera de proveedores para brindar sus servicios. El Cuadro 13 muestra el nivel de ventas total del año 2015 del Operador Logístico.

Cuadro 13: Ventas anuales del servicio de transporte del Operador Logístico.

Mes	Soles
	2015
Enero	174,297
Febrero	73,537
Marzo	157,444
Abril	535,163
Mayo	443,170
Junio	524,286
Julio	513,085
Agosto	214,779
Septiembre	268,274
Octubre	379,647
Noviembre	204,620
Diciembre	179,001
Total	3,667,303

Elaboración: Propia.

b. **Plaza**

La mayor plaza donde se oferta los servicios, se encuentra en el mercado local, principalmente a empresas del rubro: constructor, metal mecánico, de comercialización de maquinarias, de alquiler de materiales de encofrados, entre otros; donde el 84.50% de los servicios locales son realizados por unidades del Operador Logístico y el resto a través de unidades subcontratadas de empresas naturales en mayor porcentaje.

La actual cartera de clientes del Operador Logístico, contempla a clientes horizontales, los cuales se atienden a través del canal de atención al cliente de la propia empresa, conformado en su mayoría por empresas de comercialización de maquinarias, alquiler de materiales de encofrados, que compran y/o recomiendan el servicio a sus clientes con la finalidad de brindar un servicio más completo. El Cuadro 14, muestra las ventas del servicio de transporte de carga, respecto a la zona.

Cuadro 14: Ventas y porcentaje de ventas por el tipo de servicio en el 2015.

Servicios	Soles	Porcentaje
	Ventas	
Locales	1,100,191	30
Provinciales	2,567,112	70
Total	3,667,303	100

Elaboración: Propia.

El Cuadro 15, muestra las ventas del servicio de transporte de carga, respecto a la propiedad de la unidad de transporte.

Cuadro 15: Ventas y porcentaje de ventas por el tipo de unidad en el 2015.

Unidad	Soles	Porcentaje
	Ventas	
Subcontratado	2,664,662	72.66
Propio	1,002,641	27.34
Total	3,667,303	100

Elaboración: Propia.

En el Cuadro 16, se muestra el valor de las ventas históricas respecto a lo facturado.

Cuadro 16: Ventas anuales de Operador Logístico.

Año	Soles
	Ventas
2012	2,816,135
2013	3,949,567
2014	2,468,839
2015	3,667,303

Elaboración: Propia.

Las ventas realizadas por el Operador Logístico en el año 2013 crecieron un 40.25% con respecto al 2012. Sin embargo, en vez de continuar con la tendencia de crecimiento, en el 2014 se presentó una caída del 37.49% que según el Gerente de operaciones de la empresa se debió al decrecimiento del sector inmobiliario acontecido en el 2014, lo que perjudicó el nivel de ventas de los servicios de transporte ofrecido por el Operador Logístico.

Según la página América Economía en su artículo “que espera el mercado inmobiliario del Perú” (2015), Rodolfo Bragagnini, presidente de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), este decrecimiento se debió a factores como la crisis coyuntural, la bajada de los precios de los minerales, la apreciación del dólar y el ajuste de las políticas inmobiliarias.

c. **Promoción**

La promoción para todos los servicios del Operador Logístico es llevada a cabo de la misma forma: mediante el estímulo de ventas a través del marketing boca a boca solamente. La organización no recluta, ni forma equipos de vendedores. Cabe indicar que tampoco cuenta con redes sociales.

d. **Precio**

Con lo que respecta a la fijación de precios que se cargan a los usuarios generadores de carga y/o clientes, se puede decir que tanto el Gerente General y el Gerente Comercial

y de Operaciones suelen adoptar de manera estructurada o intuitiva una o una combinación de dos estrategias básicas. La combinación de estrategias considera la búsqueda de un equilibrio entre el costo de la prestación del servicio y el valor del servicio percibido por el usuario. Entre las estrategias básicas de fijación de precios tenemos:

- Estrategia basada en costo.
- Estrategia basada en valor.
- Estrategia combinada.

4.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1980), se llevó a cabo con la finalidad de realizar un análisis externo que sirvió como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Se ha determinado que el Operador Logístico representa una alta rivalidad para las empresas competidoras, un alto poder de negociación de los clientes, así como un bajo potencial de ingreso de nuevos competidores y de desarrollo potencial de productos sustitutos, y un nivel medio de poder de negociación de proveedores.

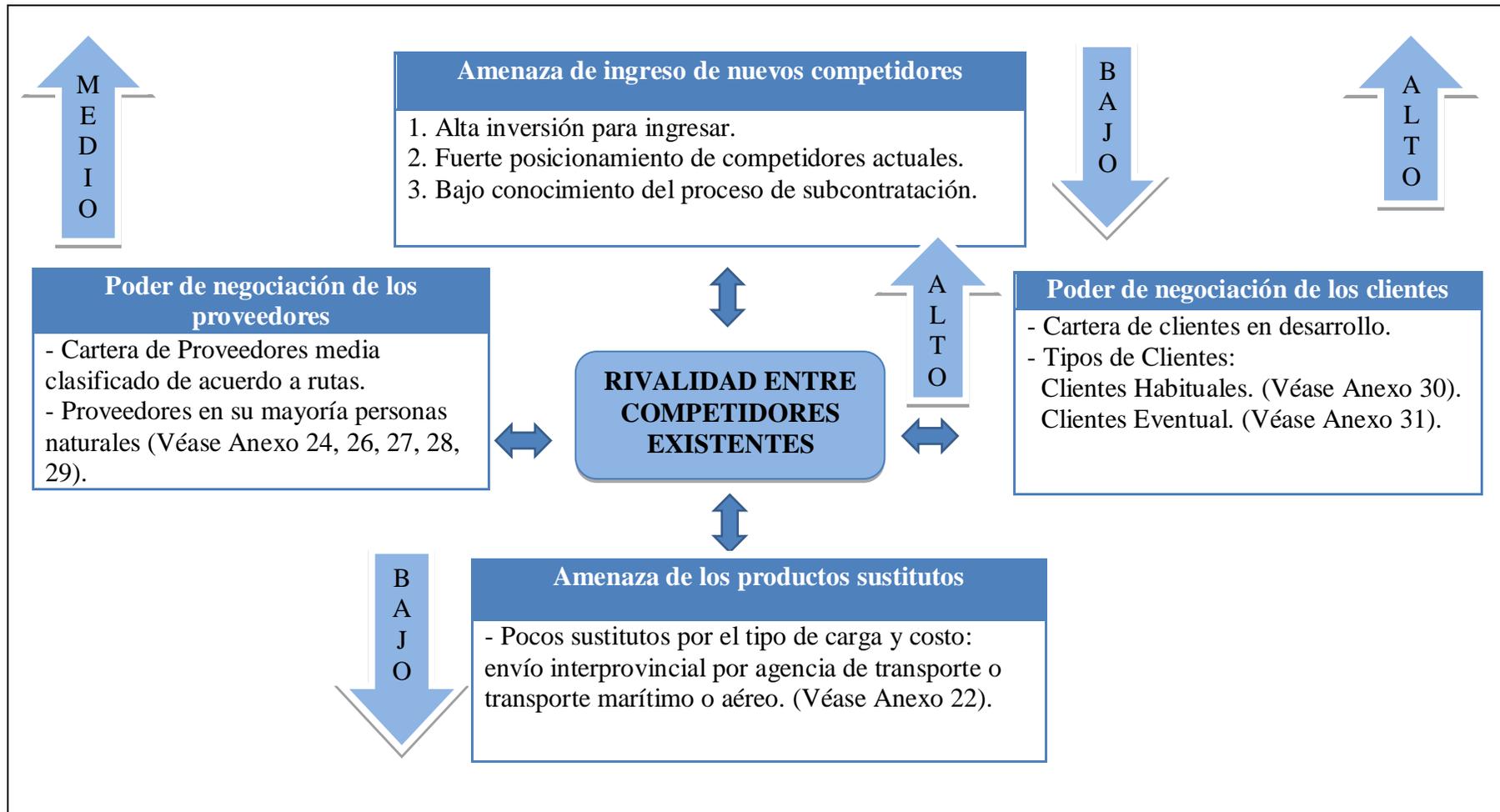
El Cuadro 17, muestra el resumen obtenido del diagnóstico. Así mismo la Figura 31, muestra la interacción del Operador logístico con las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter propias del sector.

Cuadro 17: Resumen del diagnóstico de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	Diagnóstico
Rivalidad entre competidores existentes	ALTO
Poder de negociación de los clientes	ALTO
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	BAJO
Amenaza de los productos sustitutos	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO

Elaboración: Propia.

Figura 31: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter de la empresa.



Elaboración: Propia.

a. Intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras

Como se observa en la Figura 31, el Operador Logístico presenta una alta rivalidad entre las empresas existentes porque la empresa tiene competidores directos que realizan también transporte de carga pesada a nivel nacional (Ver Anexo 32).

Los competidores del Operador Logístico, son empresas que en su mayoría prestan servicio de transporte de carga terrestre a nivel nacional, las que cuentan con una flota de 10 a más unidades para atender los requerimientos de sus clientes.

Dentro de los competidores del Operador Logístico tenemos a: Transporte Cañari; Transportes Delcer S.R.L; Empresa de Transportes JJ Aquino. S.A.C; Empresa de Transportes Cristo Rey S.R.L; NK Transportes Carlitos S.A.C. que tienen como actividad principal el transporte de carga pesada por carretera. Cabe indicar que no se cuenta con información estadística del porcentaje de mercado que tienen.

Por otro lado, empresas como: Transportes Juancito S.A.C. que comparten la misma actividad principal con servicios de mudanzas, embalaje, almacenaje, entre otros; asimismo H. Mendizabal E.I.R.L que también dentro de sus servicios brinda servicio de compra y venta de automóviles y la Empresa de Transportes Garufa S.R.L. que realiza también otros tipos transporte regulares vía terrestre, alquiler y arrendamiento de vehículos automotores como actividades secundarias.

Dentro de la competencia identificada existe una tendencia a contar con el permiso de operación especial para transporte de materiales y/o residuos peligrosos por carretera (Ver Anexo 25).

Además de las empresas antes mencionadas, el Operador Logístico reconoce como competencia a las empresas que ofrecen el servicio de transporte de encomienda como: Lan Perú SA, Empresa De Transportes Flores Hnos. SRL, Arequipa Expreso Marvisur Eirl, entre otros en el sector.

Una desventaja de la empresa en estudio, es no poseer un plan estratégico que colabore con tener una ventaja competitiva. Cabe indicar que la empresa antes de la evaluación no tenía definido a ciencia cierta que empresas eran su competencia.

b. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es medio, puesto que existe una cartera no tan reducida de proveedores que ofrecen el servicio de transporte de determinadas rutas en el interior del país que son subcontratados por la empresa. Esto se traduce en la capacidad del proveedor para incrementar precios, posibilidad de retraso en el tiempo de entrega si el proveedor no se encuentra disponible dado que la mayor proporción de las empresas transportistas por ser personas naturales solo cuentan con una o dos unidades para realizar determinadas rutas al interior del país, y establecer condiciones de plazos de cobro para su servicio.

Asimismo, al ser estas empresas personas naturales, en su mayoría las unidades con las que cuentan son sus únicas herramientas de trabajo, por ende, su único medio de ingreso, razón por la cual le dan el cuidado y mantenimiento requerido a sus unidades. Por otro lado, el Operador Logístico cuenta con proveedores de combustible y de servicio de mantenimiento para sus unidades que en mayor parte realizan los servicios a nivel local “Lima”.

Según Amaya (2005), la integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

La cantidad de servicio que el Operador Logístico brinda no es muy grande, dado que la cantidad de unidades destinadas a prestar servicio de manera propia son pocas y en su mayoría los servicios dependen de las unidades subcontratadas, por razones de espacio, mantenimiento, costos administrativos, entre otros.

En el Cuadro 18, se muestran las rutas más frecuentes que el Operador Logístico suele brindar, razón por la cual estas empresas subcontratistas, resultan necesarias para brindar el servicio de transporte de carga terrestre a nuestros clientes. Por lo que el poder de negociación es medio. Cabe indicar que el punto de partida de las rutas que se muestran en el Cuadro 18 es Lima. El Anexo 14, muestra fletes referenciales de subcontratar una unidad de transporte, teniendo como punto de partida Lima y de destino distintos departamentos del Perú.

Cuadro 18: Principales rutas realizadas por el Operador Logístico a nivel provincial.

N°	Zona	Llegada
1	Noreste	Ucayali
		Amazonas
		San Martín
		Cajamarca
2	Centro	Huánuco
		Pasco
		Cusco
		Puno
3	Sur	Arequipa
		Ayacucho
		Moquegua
4	Norte	Piura
		La Libertad
		Lambayeque
		Tumbes

Elaboración: Propia.

c. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores al sector es considerada bajo, debido a que se requiere de altos niveles de inversión, ya que para brindar el servicio de transporte se requiere principalmente de activos fijos de alta inversión como: camionetas, camiones, semitráilers, cama bajas, entre otras. El Operador Logístico, cuenta con unidades propias generándose una integración hacia atrás, permitiéndoles obtener un flete a un menor precio a diferencia de otros que no cuenten con unidades propias y con ello ofrecer al mercado un servicio con un precio por debajo del que podría ofrecer la futura competencia.

El Cuadro 19, brinda un alcance de la inversión del Operador Logístico en base al valor de sus activos fijos los cuales se obtuvieron de los registros contables de la empresa.

Cuadro 19: Inversión del Operador, según sus activos fijos.

Cantidad	Tipo de activo	Valor referencial en soles	
		Costo unitario	Total
2	Camioneta	12,000	24,000
1	Camión Cerrado	70,000	70,000
3	Camión Baranda	65,000	195,000
6	Semitráiler	295,000	1,770,000
2	Camabaja	38,000	76,000
3	Montacarga	50,000	150,000
Total		530,000	2,285,000.00

Elaboración: Propia en base a información contable de la empresa.

Otra barrera de ingreso de nuevos competidores es generada por el fuerte posicionamiento de los proveedores de servicio de transporte de carga que actualmente compiten en el mercado del sector especializado en el transporte de carga pesada.

Asimismo, el desconocimiento del proceso de subcontratación de proveedores del servicio de transporte de carga pesada y mercancía, que si bien es cierto es sencillo llevar a cabo, la falta de experiencia de estos nuevos competidores puede ocasionar daños y pérdidas monetarias fuertes durante el desarrollo del servicio brindado, se requiere de una cartera de proveedores confiables y con experiencia en el rubro para el desarrollo del servicio; así como el esfuerzo que se debe hacer por competir con el liderazgo de las marcas existentes. El ingreso de nuevos competidores también deberá enfrentar las normativas exigidas por entes reguladores y fiscalizadores como el Ministerio de Transporte y Comunicaciones – MTC, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, entre otros que regulen el sector.

d. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes del Operador Logístico, presentan un nivel alto por las siguientes razones: los clientes habituales representan el 73.40% de las ventas del servicio brindado durante el 2015. Usualmente las negociaciones y la captación de oportunidades de compra son a nivel de las área de logística y/o compras de empresas del sector: constructor, metal mecánico, de comercialización de maquinarias, de alquiler de materiales de encofrados y andamios, entre otros similares; donde es usual

el empleo de Ejecutivos de ventas como un medio para llegar a los clientes, donde en caso del Operador Logístico la fuerza de ventas son: el Gerente General y el Gerente Comercial y de Operaciones, según el bosquejo del organigrama realizado en base a las entrevistas (Ver Figura 24).

Existen varias razones por lo que las empresas de los sectores arriba mencionados tienen un alto poder negociador con el Operador Logístico; ya que tienen altos volúmenes de compra, exigen servicios especializados y el alto nivel de utilidades del sector, que hace que se interesen por negociar condiciones ventajosas en cuanto a calidad y servicio post venta, y a que luchen por menores precios para mejorar su rentabilidad.

En el Cuadro 20, se aprecia el porcentaje en relación a las ventas realizadas por sector, del, cual podemos concluir que el 59% de las ventas del 2015 de la empresa fueron al sector constructor.

Cuadro 20: Participación y ventas de los clientes del Operador Logístico por sector.

Sector	Soles	Porcentaje
	Ventas	
Constructor	2,162,609	59
Metalmecánica	256,161	7
Comercial	517,090.00	14
Alquiler	418,256	11
Minero	73,529	2
Servicio	141,925	4
Otros	97,733	3
Total	3,667,303	100

Elaboración: Propia.

Por otro lado, los clientes poseen información vital sobre el sector de transporte de carga pesada y liviana, como la demanda, los precios reales de mercado y otros, lo que les proporciona una ventaja negociadora y el poder para exigir más requisitos como: calidad del servicio, capacidad de cumplimiento de entrega del servicio, tipos de crédito y forma de pago, entre otros. El Anexo 12 y 13, muestran fletes referenciales,

para los clientes que solicitan el servicio de transporte al Operador Logístico. Los fletes del Anexo 12, son a nivel Lima, es decir servicios locales, donde el punto de partida es Chorrillos, mientras que los fletes del Anexo 13, son a nivel nacional, donde el punto de partida es Lima.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que en el sector hay operadores importantes, lo cual es una ventaja para ellos. En el Anexo 30 y 31, se puede apreciar el volumen de ventas realizados en el 2015 por los clientes habituales y eventuales del Operador Logístico; asimismo el porcentaje en relación a las ventas independientemente cada cliente.

e. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos (servicios) sustitutos, por el costo y por la accesibilidad es baja. Pues el transporte de carga terrestre permite un menor costo y una mayor accesibilidad, a comparación de la vía marítima o aérea.

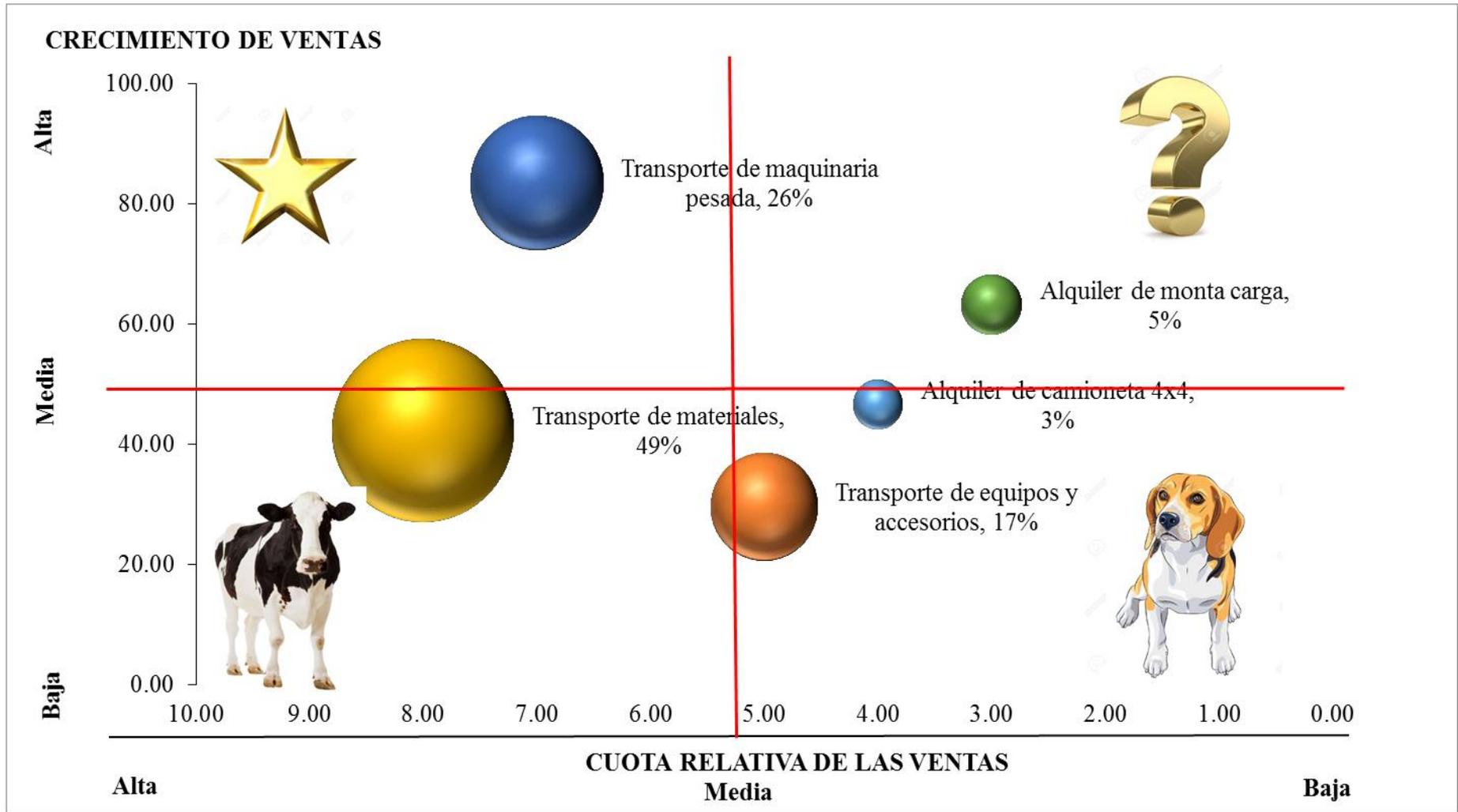
En el Anexo 22, se presentan algunas empresas que brindan estos servicios sustitutos.

4.4.3 Análisis de la matriz de Crecimiento y Participación del BCG

La matriz que se analiza en este punto es la de Crecimiento y Participación de Boston Consulting Group (Matriz BCG) aplicada al Operador Logístico considerando los servicios que este ofrece como: transporte de materiales, transporte de maquinaria pesada, alquiler de monta carga, alquiler de camioneta 4x4 y el transporte de equipos y accesorios.

En la Figura 32, se observa cuáles son los productos rentables de la empresa y los que no lo son, mediante la combinación de la tasa de crecimiento de un servicio con su cuota de mercado, llegando a conocer de esta forma el posicionamiento de cada uno de ellos. En el Cuadro 21, se detalla las ventas del año 2014 y 2015 de cada uno de los servicios que los conforma.

Figura 32: Matriz BCG del Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

Cuadro 21: Ventas anuales del Operador Logístico.

Ventas por año							
N°	Servicios	2014		2015		Cuota de mercado relativa oferente	T/C
		Ventas	Porcentaje	Ventas	Porcentaje		Porcentaje
		Soles		Soles			
1	Transporte de materiales	1,417,608	57	2,017,017	55	8.00	42.28
2	Transporte de maquinaria pesada	439,453	18	806,807	22	7.00	83.59
3	Alquiler de monta carga	112,332	5	183,365	5	3.00	63.23
4	Alquiler de camioneta 4x4	75,053	3	110,019	3	4.00	46.59
5	Transporte de equipos y accesorios	424,393	17	550,095	15	5.00	29.62
Totales		2,468,839	100	3,667,303	100		
		Año 1		Año 2			

Elaboración: Propia.

Los cinco círculos que se observan en la Figura 32 representan los cinco servicios actuales que brinda el Operador Logístico. La empresa tiene una estrella, una interrogante, un perro y dos vacas. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en soles de cada servicio.

- a. **Producto Estrella:** El servicio de transporte de maquinaria pesada, que por lo general se realiza en cama baja o cama cuna muestra un alto crecimiento y una alta participación. Lo cual ha requerido de gran inversión, para financiar su rápido crecimiento.
- b. **Producto Vaca:** El servicio de transporte de materiales que suele ser realizado en unidad plataforma muestra tener una alta participación en un mercado de bajo crecimiento lo que le permite disponer de flujo de efectivo para apoyar al crecimiento de otros productos que necesitan de inversión.
- c. **Producto Interrogante:** Dentro de este grupo se encuentra el servicio de alquiler de monta carga. Ello coincide en tener una baja participación en un mercado de alto crecimiento. En este caso la gerencia debe decidir si o no asumir el riesgo que implica convertir este servicio en estrella.
- d. **Producto Perro:** Son dos los servicios que conforman este grupo siendo perro el transporte de accesorios y equipos y el alquiler de camioneta 4x4 ambos presentan un bajo crecimiento y una baja participación. En este caso se podría decir que son servicios que generan suficiente efectivo para mantenerse a sí mismo, ya que no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requiere en gran cantidad. Estos servicios no prometen ninguna mejoría en su rendimiento.

4.4.4 Análisis de la matriz FODA

Al realizar el análisis de la matriz FODA; desde el punto de vista interno se identificó que la principal fortaleza del “Operador Logístico” es el contar con más de 30 empresas, con experiencia en el rubro como colaboradores, los cuales a su vez se encuentran especializados en ciertas rutas de nuestro país. Por otro lado, su principal debilidad es la falta de un sistema de información que le permita sintetizar e integrar los procesos de pedidos, despachos y facturación para el manejo de la información que se genera en el día a día; desde el punto de vista externo, la principal oportunidad que presenta el entorno, es que el mercado está visualizando con mayor preponderancia la tercerización de servicios de las operaciones logísticas.

La principal amenaza del entorno es el incremento de competidores directos, con productos similares y a menor costo. Cabe indicar que la elaboración se realizó durante las visitas y entrevistas realizadas en la empresa.

Si bien es cierto las fortalezas identificadas, han permitido al Operador Logístico desarrollarse en el mercado y ganar clientes, éstas podrían ser fácilmente alcanzables y desarrolladas por sus competidores. Por otro lado, varias debilidades identificadas requieren de inversión para dejar de serlo, para ello la empresa debería tomar en cuenta las oportunidades, y aprovecharlas para así mejorar su participación en el mercado.

a. **Matriz de evaluación de factores externos – Matriz EFE**

Según David (2003), luego de identificar las oportunidades y amenazas respectivamente y con el fin de determinar la Matriz EFE, se procedió a asignarle un peso relativo a cada factor de cero (no importante) hasta uno (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.00.

Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, considerando la siguiente escala, donde: (calificación = 1) es igual a una respuesta mala, (calificación = 2) es una respuesta media, (calificación =3) es igual a una respuesta superior a la media y una (calificación = 4) es igual a una respuesta superior.

La matriz EFE, Cuadro 22, muestra como resultado global un puntaje de 2.97, lo cual está por encima del promedio ($2.97 > 2.5$) lo que indica que Operador Logístico toma medidas para enfrentar las adversidades del entorno, es decir tiene una posición externa promedio. El peso ponderado total de las oportunidades (1.64) está por encima del valor ponderado total de las amenazas (1.33), lo que significa que en la empresa se están intentando aprovechar las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas del sector.

Cuadro 22: Matriz EFE de Operador Logístico.

N°	Oportunidades	Peso	Puntaje	Resultado
1	Mayor inversión en infraestructura vial nacional.	0.02	4	0.08
2	Crecimiento del mercado para empresas tercerizadoras de servicios logísticos.	0.15	4	0.60
3	Tendencia de las empresas a trabajar con proveedores con Certificación de Sistema de Gestión (ISO 9001, OHSAS 18001).	0.10	4	0.40
4	Crecimiento de sectores agropecuario, industrial y de servicios	0.10	3	0.30
5	Incremento de lugares de auxilio cercanos a la carretera (pernoctar, apoyo policial, auxilio mecánico, abastecimiento).	0.13	2	0.26
	Sub Total	0.50		1.64
N°	Amenazas	Peso	Puntaje	Resultado
1	Incremento de precios en insumos (combustible), peajes y repuestos.	0.12	2	0.24
2	Poder de negociación de los clientes por el servicio.	0.11	3	0.33
3	Incremento de competidores directos con productos similares y a menor costo.	0.12	3	0.36
4	Decrecimiento del sector construcción.	0.10	3	0.30
5	Obstaculización de las carreteras por paros, huelgas y desastres naturales.	0.05	2	0.10
	Sub Total	0.50		1.33
	Total	1.00		2.97

Elaboración: Propia.

b. Matriz de evaluación de factores internos – Matriz EFI

Según David (2003), luego de identificar las oportunidades y amenazas respectivamente y con el fin de determinar la Matriz EFI, se procedió a asignarle un peso relativo a cada factor de cero (no importante) hasta uno (muy importante).

El peso asignado a un factor dado indica la importancia relativa de mismo para que la organización sea exitosa. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.00.

Posteriormente, se asigna una calificación de 1 a 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

El Cuadro 23, muestra la matriz EFI de Operador Logístico que presenta como resultado global un ponderado de 2.53, lo cual está por encima del promedio ($2.53 > 2.5$) lo que indica que el Operador Logístico es una organización con fuerzas internas favorables, es decir tiene una posición interna promedio. Sin embargo, el peso ponderado total de las fortalezas (1.72) está por encima del peso ponderado total de las debilidades (0.81), lo cual establece que las fuerzas internas de la organización son favorables o más influyentes que sus propias debilidades para alcanzar el éxito en el sector.

Cuadro 23: Matriz EFI de Operador Logístico.

N°	Fortalezas	Peso	Puntaje	Resultado
1	Alto grado de flexibilidad en las operaciones para cumplir los requerimientos de los clientes, debido a la amplia experiencia, unidades propias, cartera de proveedores media y de clientes en crecimiento.	0.06	3	0.18
2	Cuentan con más de 30 empresas con experiencia en el rubro que son sus colaboradores.	0.10	4	0.40
3	Posee un sistema de monitoreo satelital para las unidades de transporte.	0.04	4	0.16
4	Unidades acondicionadas, con los requisitos exigidos por el MTC que permite evitar infracciones y multas.	0.04	3	0.12
5	Capacidad de otorgar crédito a los clientes.	0.08	4	0.32

Continuación

6	Plana de conductores capacitados y con experiencia, que permite soluciones logísticas integrales.	0.07	3	0.21
7	Existen clientes importantes y fidelizados, por relación confianza y seguridad forjadas desde años atrás.	0.06	3	0.18
8	Se tiene convenios con grifos para tarifas especiales.	0.05	3	0.15
	Sub Total	0.50		1.72
N°	Debilidades	Peso	Puntaje	Resultado
1	Bajo nivel de posicionamiento.	0.07	1	0.07
2	Pocas unidades propias.	0.05	2	0.10
3	No cuenta con personal capacitado para el monitoreo de las unidades.	0.04	2	0.08
4	Falta de procedimientos de acciones preventivas y correctivas en el seguimiento de las unidades.	0.06	2	0.12
5	Respaldo Financiero limitado para el leasing de unidades debido a que no cumple satisfactoriamente la evaluación de las entidades financieras.	0.04	2	0.08
6	Deficiencia en la coordinación interna en la atención de pedidos y falta de un sistema de información.	0.06	2	0.12
7	Cumplimiento y puntualidad media a aceptable en el servicio brindado.	0.05	2	0.10
8	Falta de un sistema de información para sintetizar e integrar procesos de pedidos, despachos y facturación.	0.14	1	0.14
	Sub Total	0.50		0.81
	Total	1.00		2.53

Elaboración: Propia.

4.4.5 Análisis de la Cadena de Valor

Se realizó el análisis de la Cadena de Valor del Operador Logístico, identificando las actividades primarias y las actividades de apoyo. Lo que permitió disgregar la organización en las actividades básicas que realiza para lograr la venta del servicio.

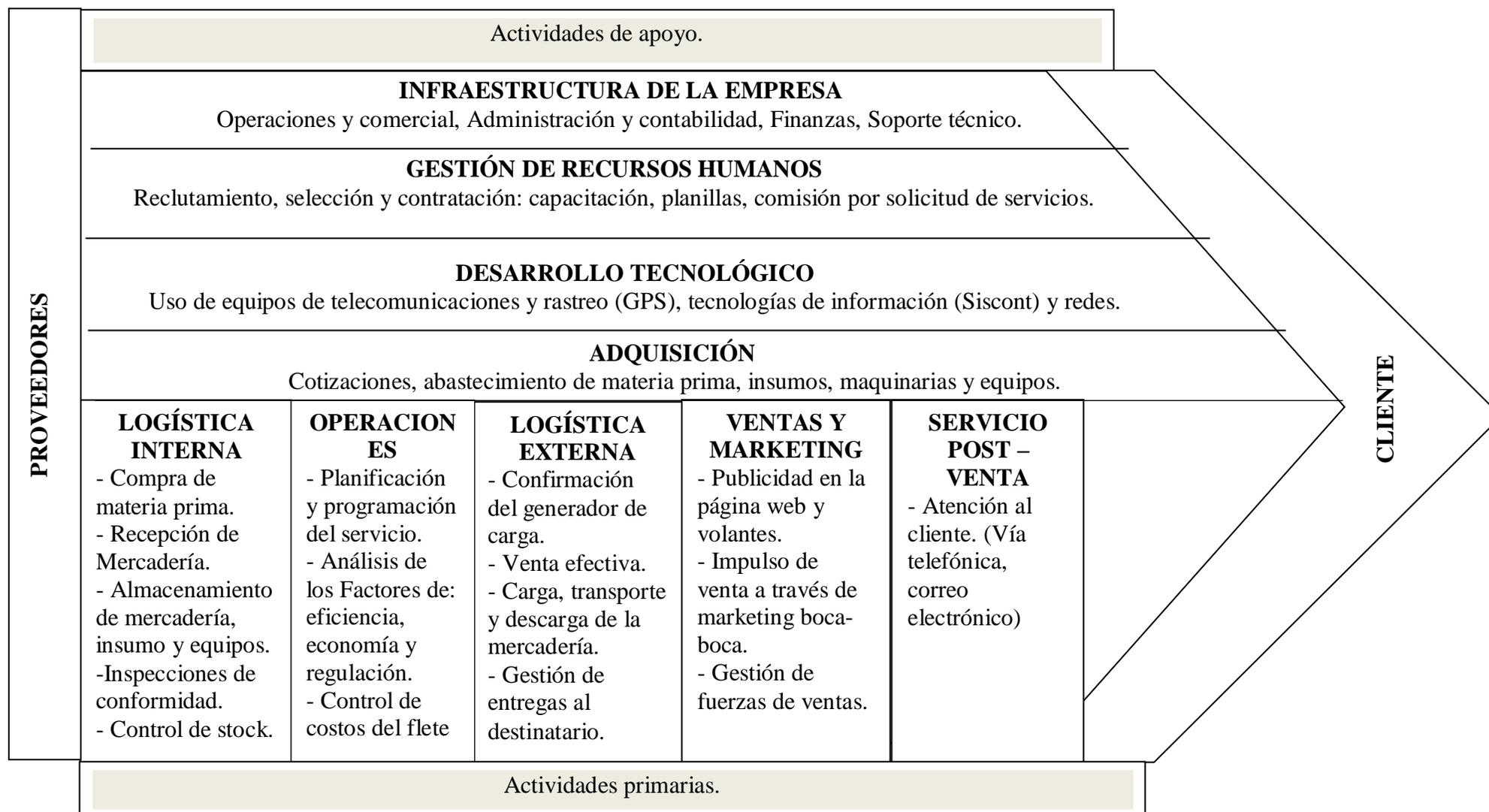
Las actividades primarias son aquellas que intervienen directamente en el proceso productivo del servicio de transporte de carga pesada y liviana que el Operador Logístico ofrece al mercado, poniéndolo en las manos del cliente y manteniéndolo ante ellos.

Las actividades de apoyo son procedimientos que facilitan la creación del servicio, así como su transferencia hacia el cliente y/o destinatario.

El Operador Logístico tiene un control medio de la totalidad de la Cadena de Valor, se provee a sí mismo con unidades subcontratadas para el servicio de traslado a provincias, no motiva la venta; sin embargo, tiene contacto directo con el cliente final a través de su sistema de comunicación establecida por la Gerencia con el área comercial y de operaciones y el área administrativa y contable. Cabe indicar que Operador Logístico no cuenta con un canal de comunicación estricto y ordenado ya que son el Gerente General y el Gerente Comercial y de Operaciones los que manejan la coordinación de los servicios de los clientes que les corresponden de manera separada, lo cual al finalizar el día no permite tener un registro confiable de los servicios que realmente fueron efectuados. Por estas razones el Operador Logístico no cuenta con una ventaja competitiva sobre sus competidores.

En la Figura 33 se resumen las actividades que componen la Cadena de Valor del Operador Logístico. Siendo la actividad de operaciones la principal actividad de la organización.

Figura 33: Resumen gráfico de la Cadena de Valor del Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

a. **Actividades primarias**

Las actividades primarias son aquellas en las cuales se ha centrado el interés del presente trabajo de investigación:

- **Logística interna:** Esta actividad primaria del Operador Logístico comprende el proceso de compras de materias primas, recepción y almacenamiento de mercadería, control de stock, inspecciones de conformidad (las revisiones técnicas, seguros, SOAT, y otras autorizaciones que deben tener las unidades para poder circular y brindar el servicio). Se puede observar la caracterización del proceso de logística interna en la Figura 34.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

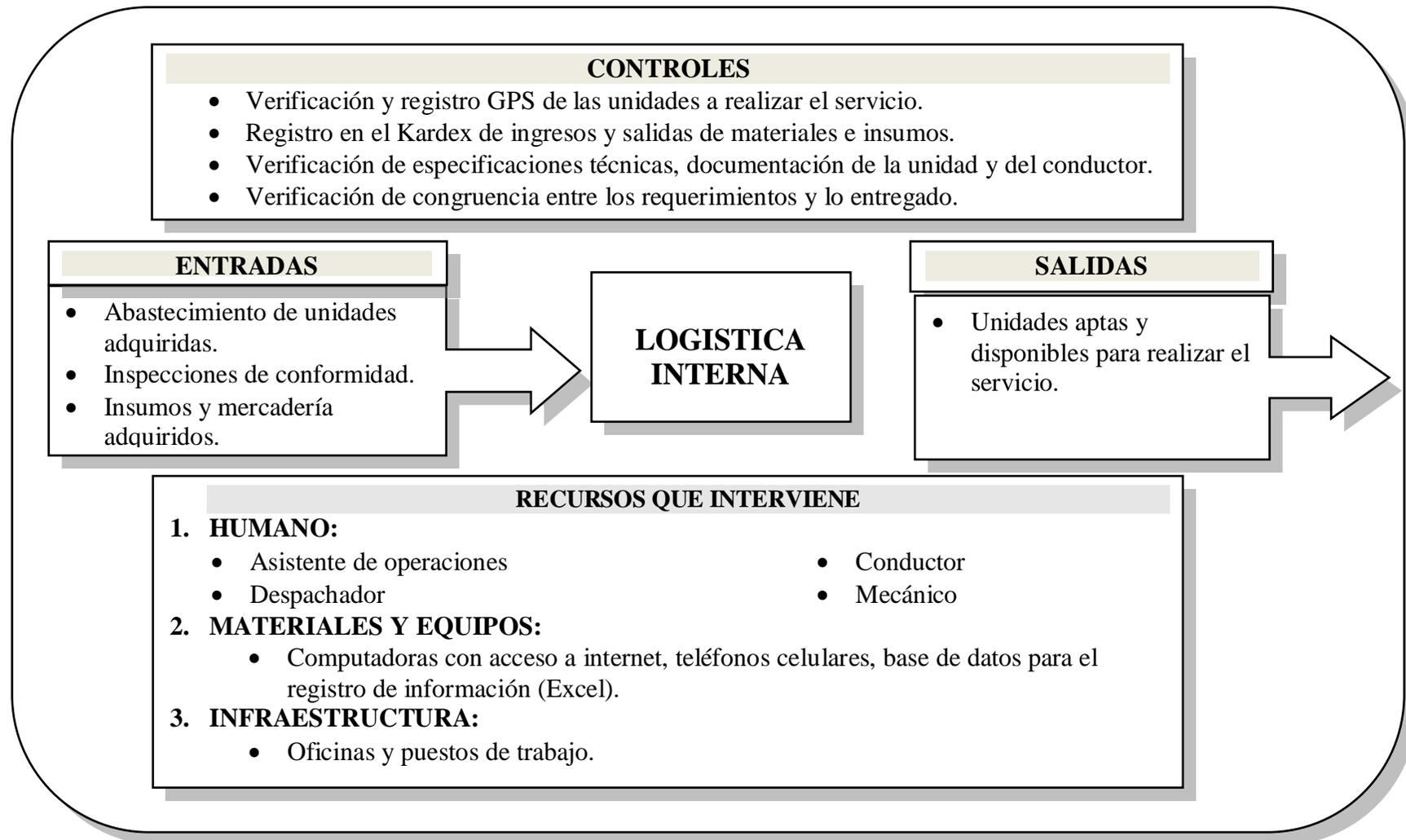
El proceso no tiene una definición formal de la misma, pues no cuenta con un procedimiento documentado.

Las inspecciones no se realizan al 100% de los subcontratistas.

No cuenta con muchas unidades propias.

No cuenta con un sistema de control para las unidades ajenas al negocio, con el fin de saber si se encuentran disponibles.

Figura 34: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística interna.



Elaboración: Propia.

- **Operaciones:** (Planificación del servicio de transporte de carga a realizar). Esta actividad primaria del Operador Logístico involucra la planificación y programación del servicio, y análisis de los factores de: eficiencia, economía y regulación. La empresa trabaja bajo planes y pedidos de servicios diarios y eventuales.

Conforme a los datos históricos de ventas del año 2015, para la temporada baja (marzo, mayo-julio), se realizan en promedio de 3 a 4 servicios de transporte entre locales y provinciales por día; para lo cual se requiere de seis operarios para la realización del servicio de transporte y entrega de mercadería. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 35.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

Falta de organización en los registros de pedidos en una base de datos integrada.

Incorrecta administración de la flota vehicular e insumos de mantenimiento y operación de la empresa.

Ausencia de una ficha de verificación o control y seguimiento del servicio que permita especificar los recursos utilizados, verificar los tiempos empleados en cada actividad del proceso de realización del servicio y verificar el rendimiento de las unidades de acuerdo a lo programado.

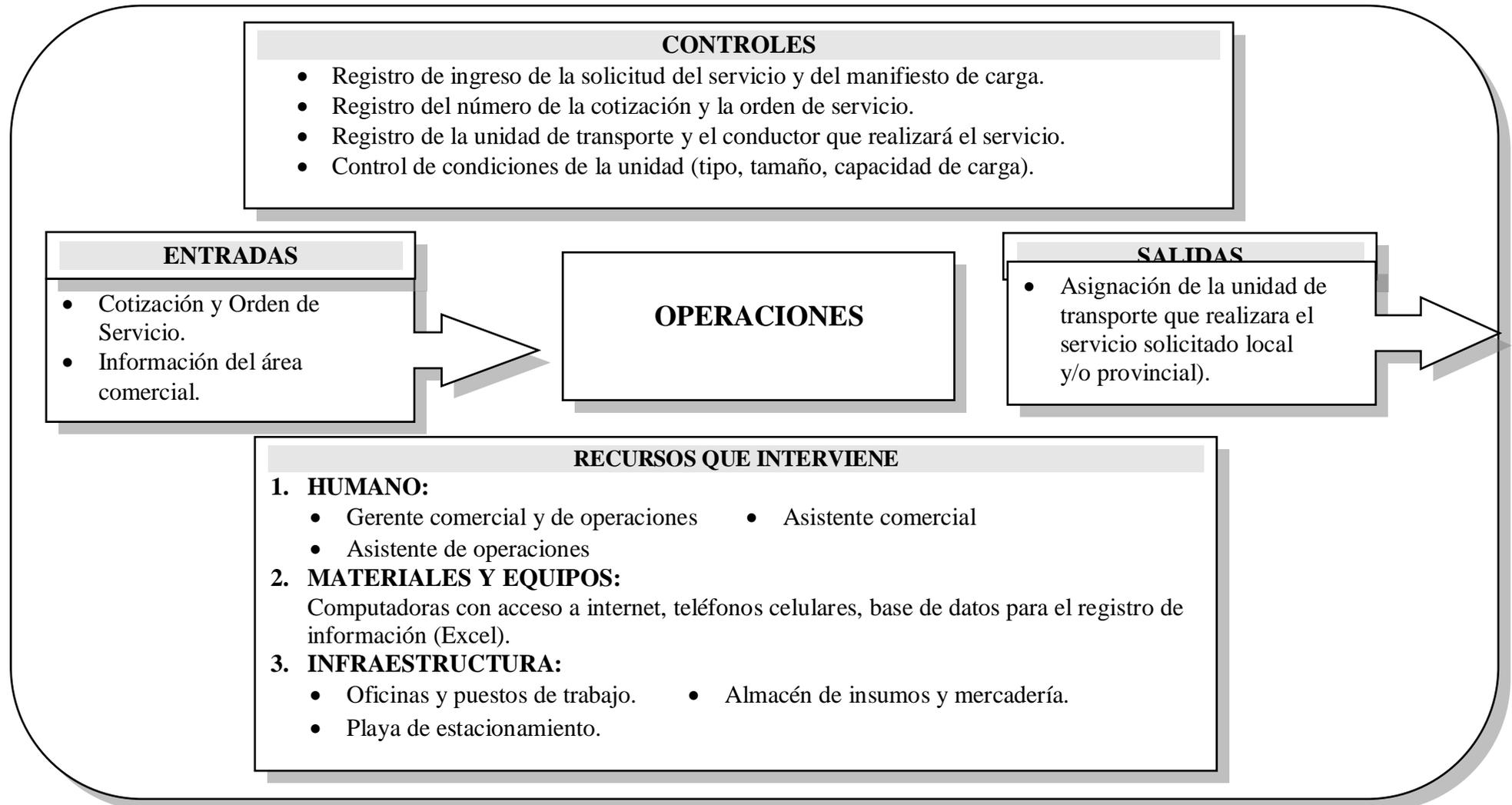
Ausencia de inversión en la mejora de las unidades de transporte, maquinaria y equipos.

Falta de un programa de mantenimiento preventivo por lo cual la gran mayoría de reparaciones son de tipo correctivas.

Asignación de EPP'S inadecuados para el tipo de trabajo que realizan los operarios.

Falta de una cartera amplia de proveedores confiable y seguras para realizar locales y provinciales.

Figura 35 Mapa de procesos simplificado del proceso de operaciones.



Elaboración: Propia.

- **Logística externa:** (Confirmación del generador de carga, carga, transporte y descarga de mercadería, gestión de entrega de mercadería y venta efectiva). Estas actividades conllevan a la confirmación para la realización del servicio solicitado de acuerdo a la orden de servicio emitida por el cliente y/o destinatario. Involucrando así, al área comercial y de operaciones, el mismo que involucra al generador de carga y/o proveedores, de con el cliente y/o destinatario de la mercadería. En cuanto a la carga según las coordinaciones realizadas con el cliente la unidad de transporte cargada podría quedar en resguardo en el establecimiento del generador de carga, Operador Logístico y/o cliente, por motivos de horario de atención, congestión vehicular u otro que impida su entrega o descarga durante el día, procediendo en su defecto a la entrega de la mercadería el siguiente día. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 36.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

El proceso no cuenta con un procedimiento documentado, es decir, no se tiene una definición formal de la misma.

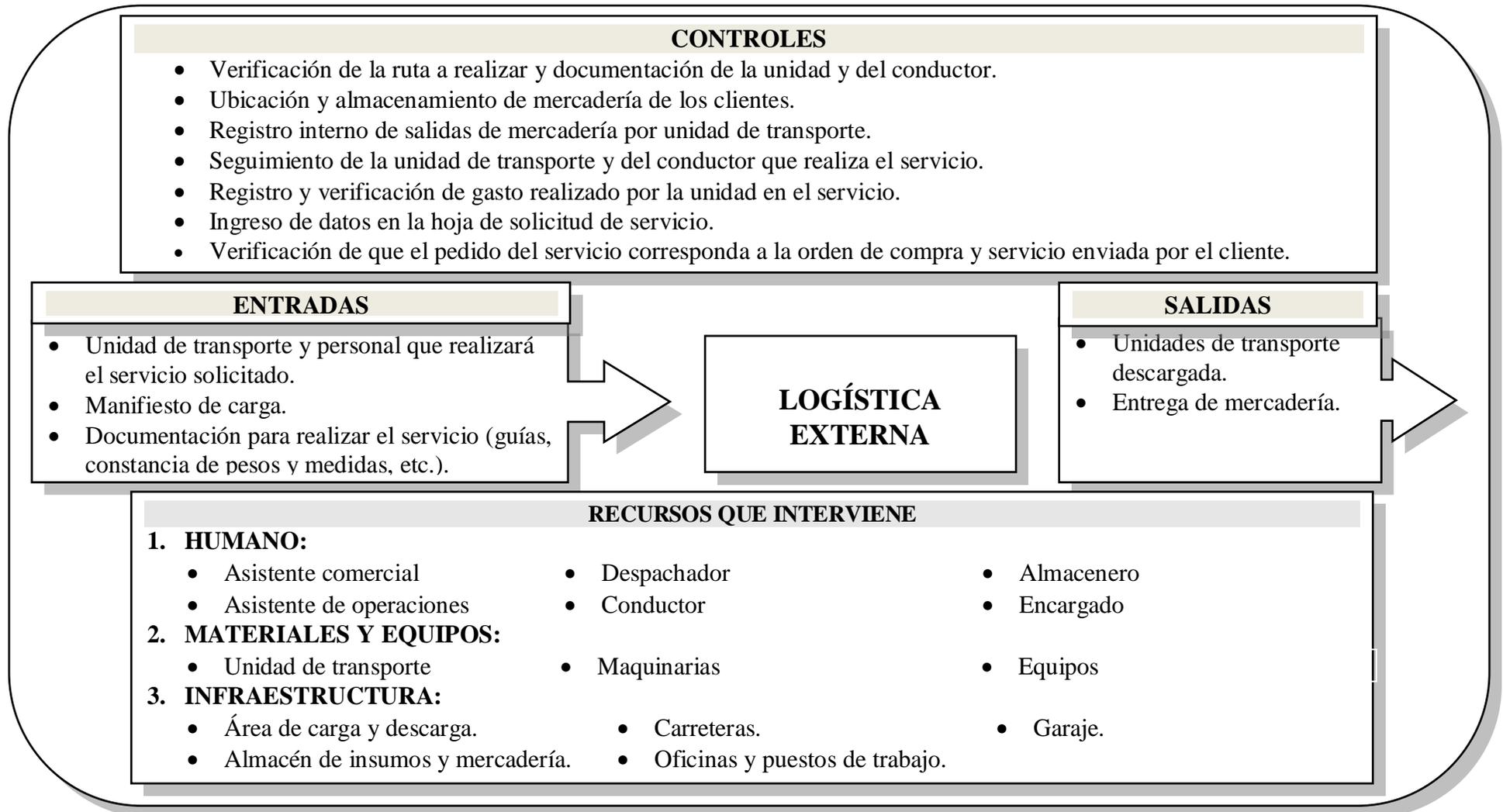
No contar con los registros del manifiesto de carga en los casos donde la mercadería sea de primer uso, lo que no permite contar con información real y actualizada de la mercadería a ser trasladada.

La mercadería ingresante al almacén puede sufrir algún percance que altere su composición física a causa de falta de buenas prácticas de maniobra de estiba y de almacenamiento.

Falta de información (sellos, firmas, nombres y número del documento de identidad de los responsables), que validen la información contenida en las guías (guía de remisión remitente y guía de remisión transportista) durante la carga y descarga de la mercadería.

Incorrecta e/o incompleta recepción y entrega de los documentos que sustentan la realización del servicio.

Figura 36: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística externa.



Elaboración: Propia.

- **Ventas y marketing:** (Consecución de las ventas, venta efectiva, publicidad en página web y volantes, impulso de ventas a través de marketing boca-boca, gestión de fuerzas de ventas). Esta actividad primaria de la Cadena de Valor involucra la gestión comercial que realiza el equipo comercial para lograr que el cliente compre el servicio. La publicidad se realiza principalmente a través de la búsqueda de clientes en campo a través de volantes que brindan información del Operador Logístico y los servicios que este ofrece. Una de las ventajas competitivas que maneja la empresa es la atención en el punto de venta mediante un servicio donde el personal a cargo sirve de facilitador al cliente con el fin de motivar e incentivar la permanencia y preferencia del servicio por parte del consumidor final y/o cliente. Cabe indicar que una debilidad de la empresa es no contar con una página web completa. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 37.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

No cuenta con un presupuesto asignado para el desarrollo del material publicitario.

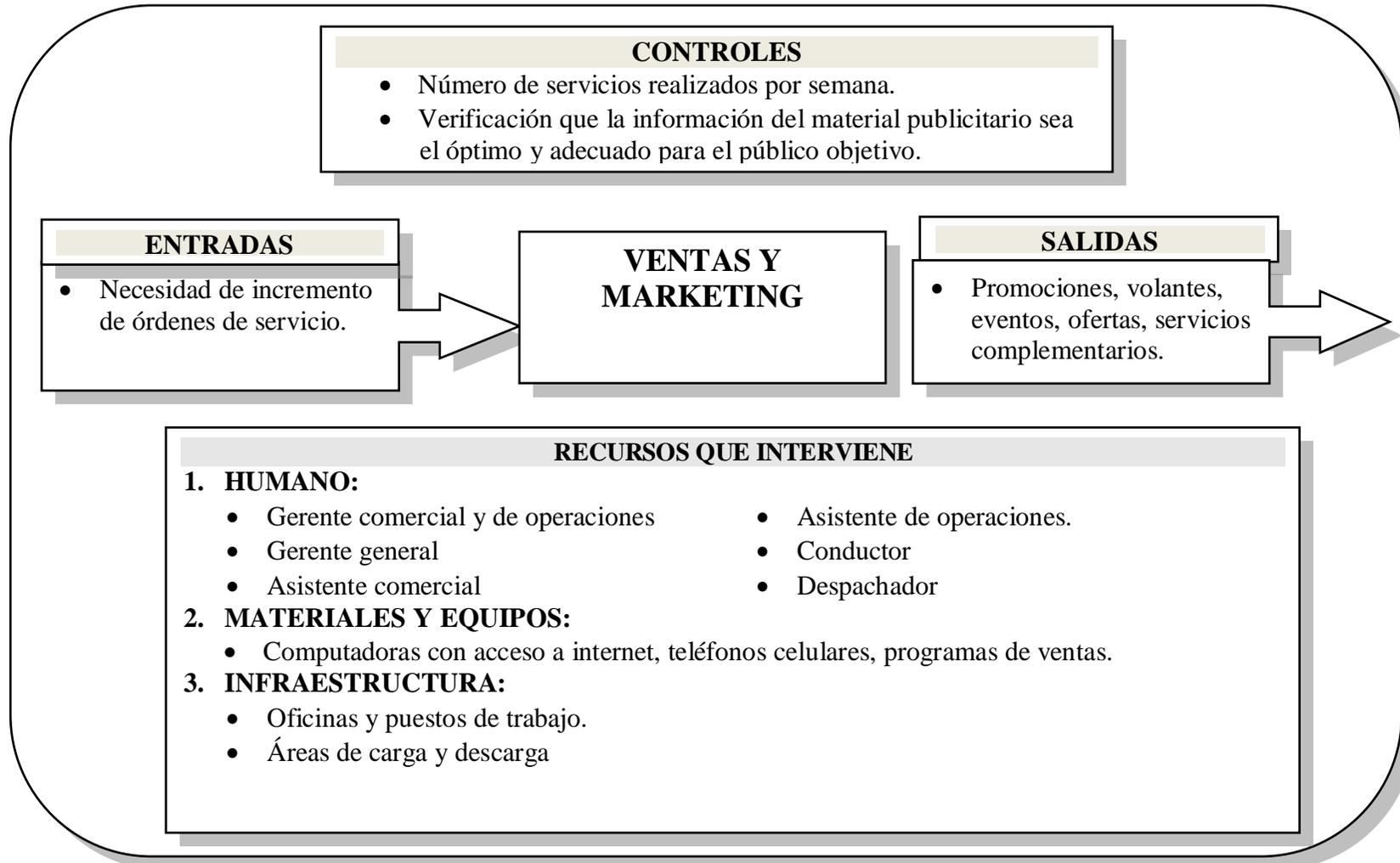
Ausencia de un plan de actividades de promoción para el corto o mediana plazo.

Ausencia de una página web completa y uso de redes sociales para promocionar los servicios.

El personal encargado (despachador, conductor y ayudantes) de realizar el servicio no cuenta con uniforme completo, la empresa sólo les brinda un juego de botas, pantalón, casco y chaleco sin el logo de la empresa. Por lo que se observa desigualdad entre el vestir de cada personal, ya que los implementos que les hagan falta tienen que conseguirlo de manera personal y reintegrado por la empresa.

Falta de motivación de la fuerza de ventas para aumentar su rendimiento.

Figura 37: Mapa de procesos simplificado del proceso de ventas y marketing.



Elaboración: Propia.

- **Servicio Post - Venta:** (Atención al cliente: vía telefónica, correo electrónico, personal). Esta actividad principal del Operador Logístico de la Cadena de Valor refiere a las actividades destinadas a la atención al cliente y al consumidor final. Se cuenta con un correo electrónico y una central telefónica donde recibe las quejas o inconformidades de sus clientes. Incluso estos canales de atención sirven para pactar y concretar ventas. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 38.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

Demoras en atender consultas de clientes y proveedores vía correo electrónico.

Ausencia de un solo canal de comunicación con el cliente y/o proveedor.

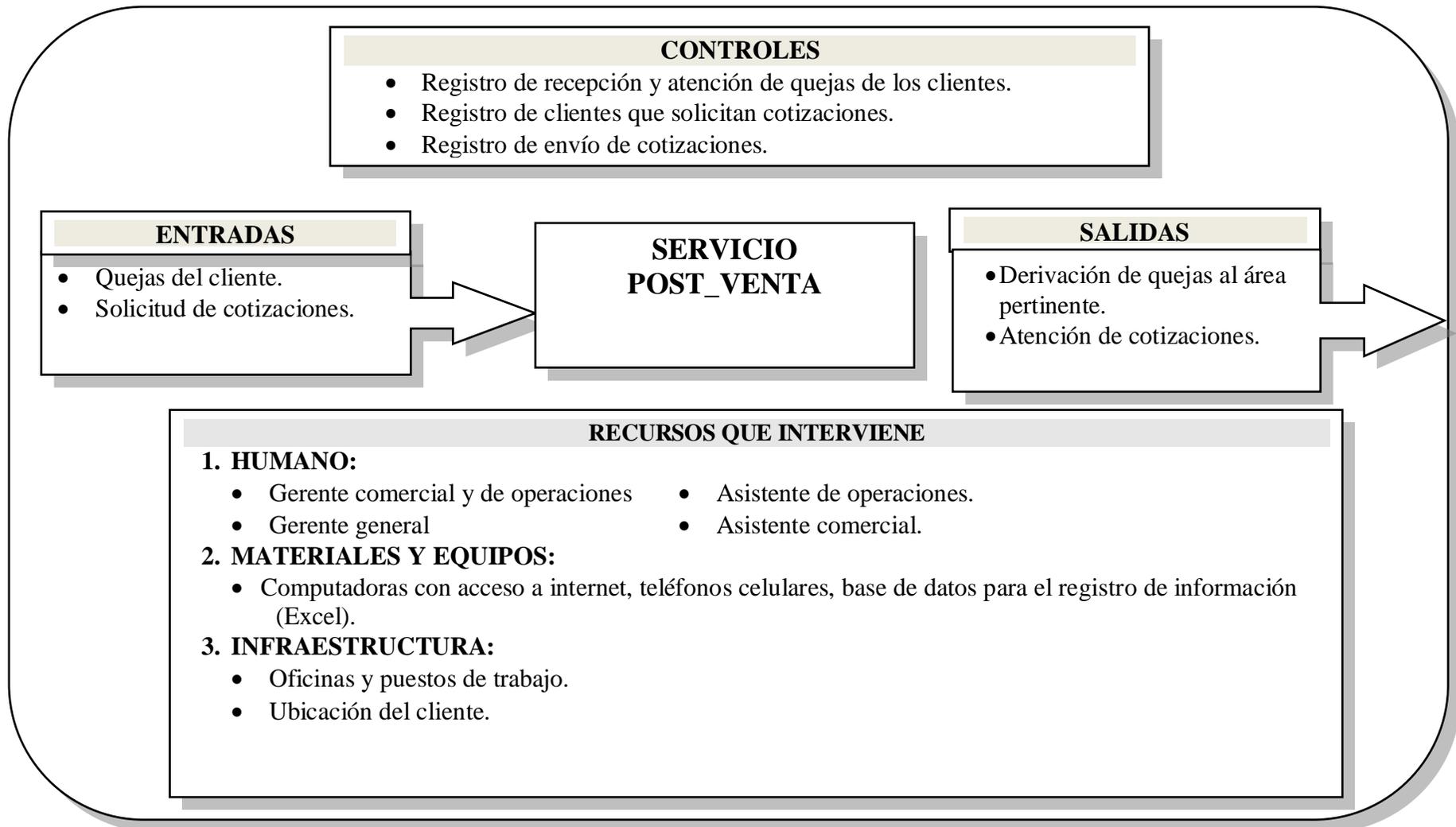
El encargado de atender las llamadas de la central no conoce el procedimiento de atención de quejas de la organización.

La empresa no cuenta con un catálogo atractivo de los servicios que ofrece para ser enviado a sus clientes a través de correo electrónico y/o página web.

No se cuenta con una base de datos con información de clientes frecuentes a quienes se les vende ya que no se registra histórico ni frecuencia de ventas.

No cuenta con un formato único de presentación.

Figura 38: Mapa de procesos simplificado del proceso de servicio Post – Venta.



Elaboración: Propia.

b. Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** (Operaciones y comercial, Administración y contabilidad, Finanzas, Soporte técnico). El Operador Logístico no cuenta con un organigrama definido, no existe un Manual de Organización y Funciones, por lo cual las tareas no están estructuradas ni determinadas formalmente.
- **Gestión de recursos humanos:** (Reclutamiento, selección y contratación: capacitación, planillas, comisiones por ventas e incentivos al personal). No existe la presencia de un área de recursos humanos que lleve a cabo estas actividades, por el contrario, estas actividades se reparten entre el administrador y el asistente contable. Sólo para el caso de la fuerza de venta se le otorga un bono adicional a su remuneración como incentivo por la venta efectiva a clientes nuevos.
- **Desarrollo tecnológico:** (I&D de mercados, uso de equipos de telecomunicaciones y rastreo (GPS), tecnologías de información (Siscont) y redes). El personal encargado de realizar la investigación y desarrollo de nuevos mercados para el Operador Logístico no tiene un compromiso permanente para ampliar la cartera de clientes de la empresa. Por otro lado, el Operador Logístico ha adquirido equipos de rastreo (GPS) con la finalidad de mejorar el proceso de atención al cliente y contar con un mejor manejo de sus activos fijos, asimismo a adquirido nuevos equipos de telecomunicaciones que le permita optimizar los procesos para lograr el contacto directo con la fuerza de venta, transportistas, despachadores, proveedores, etc.
- **Adquisición:** (Cotizaciones, verificación de estándares de calidad, abastecimiento de materia prima, insumos, maquinarias y equipos). Las adquisiciones del Operador Logístico se comprenden desde el contacto con los proveedores ante el requerimiento de algún insumo necesario para la prestación del servicio, siendo la generación de la orden de compra el primer paso para las adquisiciones. La compra de insumos como gasolina lo realiza el propio responsable de la unidad de transporte (conductor), en muchas oportunidades a través de vales otorgados por el área de operaciones, donde los formatos se atienden a solicitud de los responsables en el grifo afiliado a la empresa.

- **Hallazgos de aspectos negativos**

No se cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de compras, ni planes de programación de posibles compras para un periodo determinado.

No se realiza una selección, ni evaluación adecuada de los proveedores, solo se reciben las cotizaciones y se elige según el precio ofrecido.

Ausencia de una política con referencia al incumplimiento de entrega de pedidos por parte del proveedor.

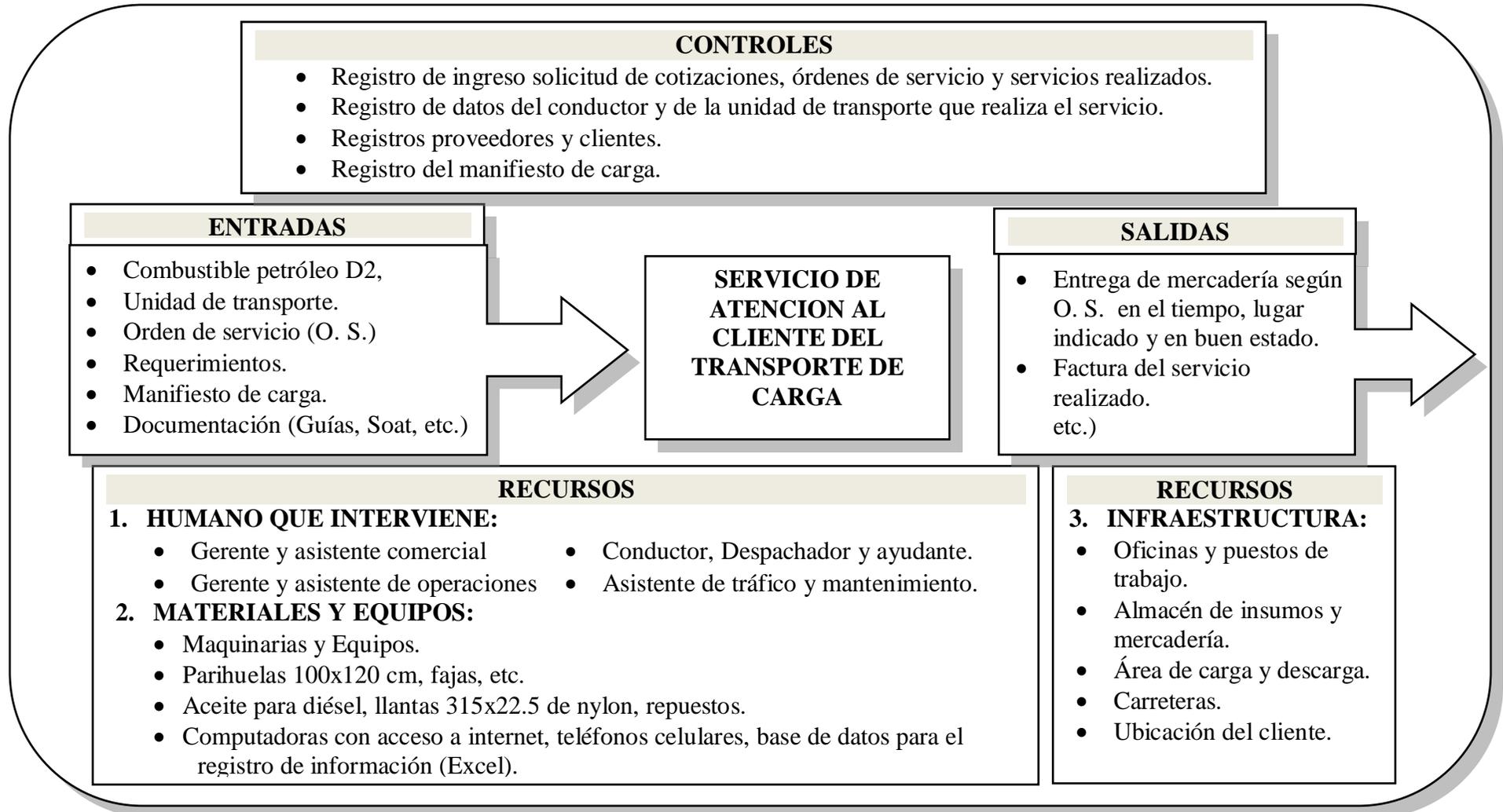
Ausencia de registros de información de las órdenes de compra.

c. **Proceso de atención al cliente**

En la Figura 39 se muestra el proceso de atención para el servicio de transporte de carga por carretera del Operador Logístico

Para llevar a cabo el análisis del proceso de atención al cliente del servicio de transporte de carga por carretera se tomaron datos in situ de cuatro servicios de transporte locales realizados en la ciudad de Lima.

Figura 39: Proceso de atención al cliente simplificado del servicio.



Elaboración: Propia.

4.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD

El Cuadro 24, resume los resultados encontrados según las herramientas de calidad descritos y analizados en esta sección, en el cual se aplica la matriz de determinación de puntos críticos de control, la lista de verificación con respecto a la ISO 9001:2008; así mismo se hace uso de la herramienta tormenta de ideas, matriz de Selección y para finalizar se desarrolla el diagrama causa - efecto.

Cuadro 24: Resumen de resultados encontrados según herramientas de calidad.

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
De calidad	Matriz de determinación de puntos críticos de control	<p>El proceso de negociación: cuenta con un punto crítico de control (PCC).</p> <p>El proceso de proceso de embarque y transporte: presenta seis puntos críticos de control (PCC).</p> <p>El proceso de proceso de coordinación y entrega: presenta tres puntos críticos de control (PCC).</p> <p>El proceso de proceso de entrega documentaria: cuenta con un punto crítico de control (PCC).</p>
	Aplicación de la lista de verificación	El porcentaje de cumplimiento de los requisitos es de sólo 33%, por lo cual se concluye que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado.
	Tormentas de ideas	Se generaron 20 ideas, las cuales fueron agrupadas según las similitudes en cinco grupos.
	Matriz de Selección	Considerando las dos primeras opciones con más alto puntaje, da como resultado que actualmente el principal problema de la organización es la ausencia de un SGC.

Continuación

De calidad	Diagrama causa – efecto	La ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad se convierte en efecto y se determinan las causas: Métodos: no existe un manual de calidad según la ISO 9001 y de procedimientos exigidos por la misma. No se realiza auditorías internas. Materiales: no existe control, ni verificación de las adquisiciones, lo que genera reproceso o retrasos. No se realiza evaluación a los proveedores. No se realiza, ni genera documentos ni registros. Maquinaria y equipos: no existe planificación y control del programa de mantenimiento de maquinaria y equipos por falta de recursos, lo que genera retrasos en el servicio. Mano de obra: ausencia de un Manual de organización y funciones, una política de calidad, plan de motivación e identificación con la empresa.
-------------------	-------------------------	--

Elaboración: Propia.

4.5.1 Análisis de los resultados de la matriz de determinación de PCC

Al analizar los resultados de las actividades críticas en cada proceso del servicio se obtuvo el resultado mostrado en el Anexo 6.

Basados en la información obtenida en las entrevistas realizadas al Gerente General y al encargado de operaciones, se elaboró el flujo de actividades (Ver Anexo 39) del proceso de atención al cliente, a través del cual se determinaron los puntos críticos de control.

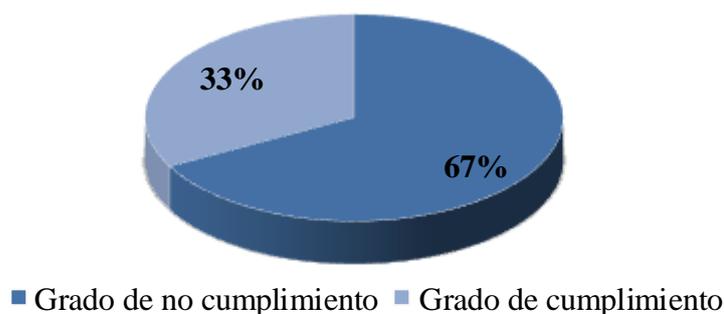
El Anexo 8, muestra la Matriz de Decisiones basado en los Puntos Críticos de Control, donde se identificaron 11 puntos críticos, los cuales, evidenciaron el desorden y la falta de planificación como empresa, donde tampoco se aplica ningún tipo de control o procedimiento estandarizado en ninguna etapa, solo se opera con el día a día.

4.5.2 Análisis de los resultados de la lista de verificación

Luego de aplicar la lista de verificación de la ISO 9001:2008, se logró estimar el grado de cumplimiento de los requisitos que la norma, considerando para ello una escala de puntuación (Ver Anexo 4), y conocer si se cumple con lo establecido para lograr un Sistema de Gestión de la Calidad. Aplicado esta herramienta se concluye que el Operador Logístico no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, pues el porcentaje de cumplimiento de los requisitos es de sólo 33% (Ver Anexo 5). En la Figura 40 se puede concluir que se realiza el servicio, pero los clientes no están completamente satisfechos.

Por ejemplo, la no confirmación de las especificaciones genera retrasos en el servicio, la no aplicación de descuentos en la cotización, siendo empresa familiar la gerencia general y comercial pueden recibir cambios en las condiciones de la realización del servicio, pero no necesariamente se informa oportunamente a los involucrados en el proceso dichos cambios que pueden haberse realizado vía telefónica. Mientras que en otros casos los clientes pueden realizar reclamos vía teléfono o mediante correo electrónico que debe ser solucionado en el momento y no se prevé.

Figura 40: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.



Elaboración: Propia.

La calificación obtenida, así como el porcentaje de cumplimiento para los requisitos descritos en los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la ISO 9001:2008 analizado en la lista de verificación se observa en el Cuadro 25.

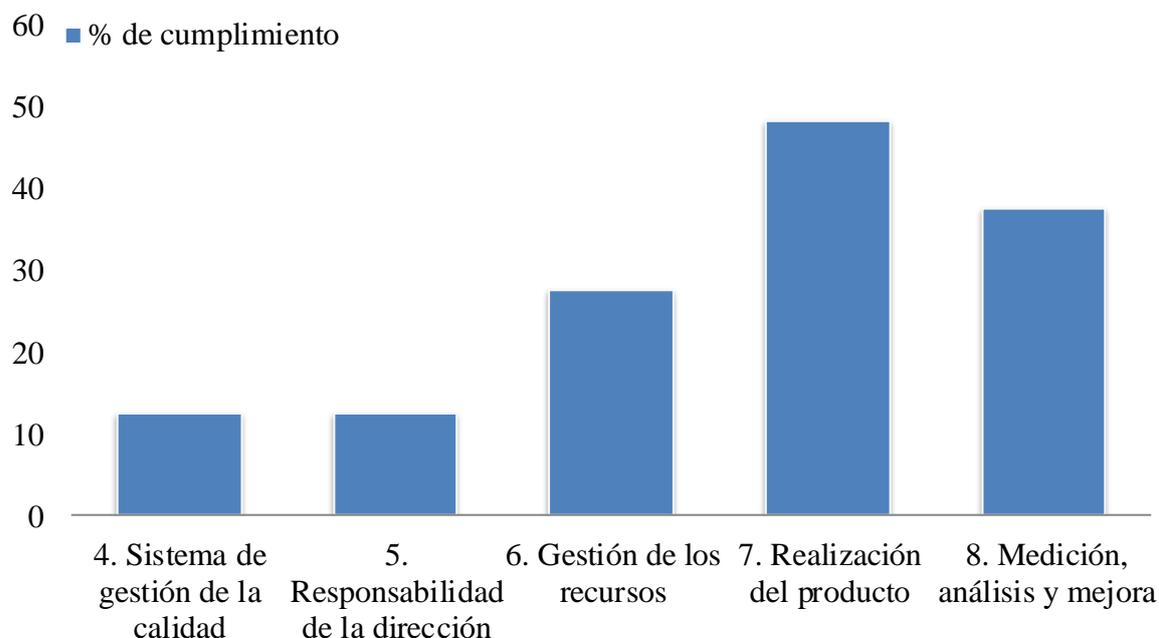
Cuadro 25: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.

Capítulo de la norma	Puntaje obtenido	Puntaje óptimo	Porcentaje de cumplimiento
4. Sistema de Gestión de la Calidad	1.25	10	13
5. Responsabilidad de la dirección	1.75	14	13
6. Gestión de los recursos	2.75	10	28
7. Realización del producto	13.5	28	48
8. Medición, análisis y mejora	9	24	38
Promedio ponderado	28.25	86	33

Elaboración: Propia.

A continuación, se aprecia que los porcentajes de cumplimiento respecto a sistema de gestión de calidad y responsabilidad de la dirección con un porcentaje de 13%, son los más bajos, mientras que la realización del producto es la que más cumplimiento presenta con un 48 %.

Figura 41: Porcentaje de cumplimiento de requisitos según la ISO 9001:2008.



Elaboración: Propia.

a. **Revisión del capítulo 4 - Sistema de Gestión de la Calidad**

- Operador Logístico no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado que sea conforme con los requisitos de la ISO 9001:2008.
- La empresa no cuenta un Manual de la Calidad como lo exige la norma, y carece de procedimientos documentados y/o actualizados.
- No tienen establecidos los procesos, en donde se señalen las entradas, salidas y controles respectivos. El proceso se conoce mediante las operaciones del día a día, los controles se van creando según la necesidad, por los encargados.
- La organización no revisa y aprueba sus documentos y los identifica, tampoco no existe un procedimiento documentado para este control, siendo un documento obligatorio exigido por la ISO 9001:2008. Los registros que han sido creados no necesariamente son correctamente guardados pues no existe tampoco la obligación de hacerlo.

b. **Revisión del capítulo 5 – Responsabilidad de la dirección**

- Si bien es cierto, el Operador Logístico no cuenta con una Política de la Calidad establecida, la dirección tiene el interés en poder comprometerse con mejorar y brindar un mejor servicio al cliente.
- La empresa carece de objetivos definidos en sus procesos, tampoco se han establecido objetivos de la calidad en los diferentes niveles de la organización, los cuales deben ser alcanzables y consistentes con la Política de la Calidad.
- El Operador Logístico no ha designado a un Representante de la Dirección, siendo éste un puesto clave para el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La alta dirección hace hincapié en poder resolver algún problema presentado por los clientes, realizando las comunicaciones y coordinaciones necesarias. Por lo cual tienen una posición reactiva o pasiva frente a los problemas que se van presentando.
- No existe revisión por la Dirección dado que no está implementado el SGC.

c. Revisión del capítulo 6 – Gestión de los recursos

- El Operador Logístico conoce los recursos mínimamente necesarios para prestar y realizar el servicio al cliente, este no se encuentra definido.
- Los trabajadores de la empresa conocen las actividades que realizan de manera empírica, pero no están definidas las funciones de cada puesto, no existen perfiles de puestos, ni un organigrama definido en la empresa. Se da el momento de cubrir una vacante el jefe lo solicita indicando características generales según se presente la necesidad.
- No se realiza capacitaciones o evaluaciones de desempeño para mejorar o evaluar el trabajo.
- Las áreas de trabajo se adecuan, pero no existen señales de seguridad que eviten algún accidente.

d. Revisión del capítulo 7 – Realización del producto

- El Operador Logístico tiene en cierta medida el cumplimiento con respecto a la planificación y desarrollo de los procesos de realización del servicio.
- Los requisitos legales y reglamentarios son determinados por el personal de operaciones quien se encarga de gestionarlos y tenerlos vigentes (facturas, permiso de carga ancha, SOAT, etc.).
- Los requisitos del servicio son verificados y convenidos a través de contratos, cotizaciones de servicio y órdenes de compra. Con lo cual se establece una comunicación con el cliente.
- La empresa cuenta con un sistema de GPS, para brindar el servicio también se cuenta con las medidas de seguridad que garantiza la preservación de los bienes del cliente.
- La empresa no realiza evaluación a los proveedores con criterios de calidad.

e. Revisión del capítulo 8 – Medición, análisis y mejora

- La empresa culmina los servicios por los que es contratado, resolviendo algún inconveniente que se haya suscitado bajo el criterio de la persona encargada de la operación, pero no se tienen procedimientos.

- No se han definido programas de auditorías ni indicadores que puedan medir la eficacia de los procesos de la organización.
- El Operador Logístico no cuenta con un procedimiento documentado de Producto No Conforme, pero logra en cierta medida resolver los problemas, resolviéndolos conforme se van presentando en las operaciones.
- La empresa no aplica un método para el análisis de datos, que ayuden a brindar información sobre la percepción del cliente, el desempeño de los proveedores, la conformidad con los requisitos del servicio, entre otros.
- Respecto a la mejora continua, se realiza medianamente acciones correctivas y preventivas.

4.5.3 Determinación de los problemas organizacionales

Gracias a la tormenta de ideas aplicada al Operador Logístico y a la matriz de selección de problemas se pudo determinar que el problema relevante es la ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el desarrollo de esta herramienta se contó con la participación del personal administrativo y operativo, y de la alta dirección debido a que participan en estos procesos.

Para finalizar esta metodología, también se empleó la herramienta, diagrama de causa – efecto. En donde, el mayor problema se convierte en el efecto y se busca determinar cuáles son las causas que lo originan.

a. Tormenta de ideas

En el Operador Logístico, se utilizó esta técnica la cual permitió generar, aclarar y seleccionar los principales problemas organizacionales que afectan a la empresa.

- **Fase de generación**

En esta fase se realizó una lista de problemas organizacionales que afectan a la empresa y poder llegar al problema principal, la lista se puede observar en el Cuadro 26.

La fase de generación también involucra el agrupamiento de ideas similares. Gracias a la participación de la alta dirección, supervisores y encargados de áreas se eliminaron las ideas que estaban duplicadas y finalmente se juntaron aquellos problemas que eran similares, reduciéndose en cinco ideas principales que involucran las 20 ideas inicialmente mencionadas (Ver Anexo 6).

Cuadro 26: Resultados de la fase de generación de problemas.

N°	Ideas generadas
1	No hay una inducción, ni delimitación de funciones para el personal.
2	No hay sistemas, ni gestión de planificación.
3	Falta de coordinación dentro del área de operaciones.
4	Comunicación vertical. (No se permite que los empleados expongan su punto de vista).
5	Intervención y comiso de la SUNAT a la mercadería por documentos incompletos.
6	Falta de personal capacitado.
7	Falta de visión y misión, y objetivos.
8	Clima organizacional hostil.
9	El personal tiene algún nivel de estrés.
10	Pocas unidades disponibles para brindar el servicio.
11	Hay momentos que hay problemas de autoridad.
12	Hay procesos con errores.
13	Cada persona hace sus funciones a su criterio o experiencia.
14	No se miden los resultados de los procesos, ni objetivos anuales.
15	No se tiene control de servicio orientado al cliente y de las unidades subcontratadas.
16	Se trabaja con flota relativamente antigua.
17	No se tiene optimización del ruteo.
18	Incumplimiento de pagos de parte de los clientes.
19	Falta de capacitación de los conductores.
20	Alta rotación de personal administrativo y Operativo (3 meses).

Elaboración: Propia.

- **Fase de aclaración**

En el Anexo 7, se describen los criterios para la evaluación de los problemas. Asimismo, la empresa determinó una calificación a los puntajes ponderados de acuerdo al Cuadro 27.

Cuadro 27: Puntaje y significado de ponderación.

Puntaje de ponderación	Significado
3	Muy importante
2	Importante
1	Regularmente importante

Elaboración: Propia.

- **Fase de selección**

Teniendo como base los criterios definidos en la fase de aclaración, se asignó un puntaje para calificar a cada uno de los problemas principales.

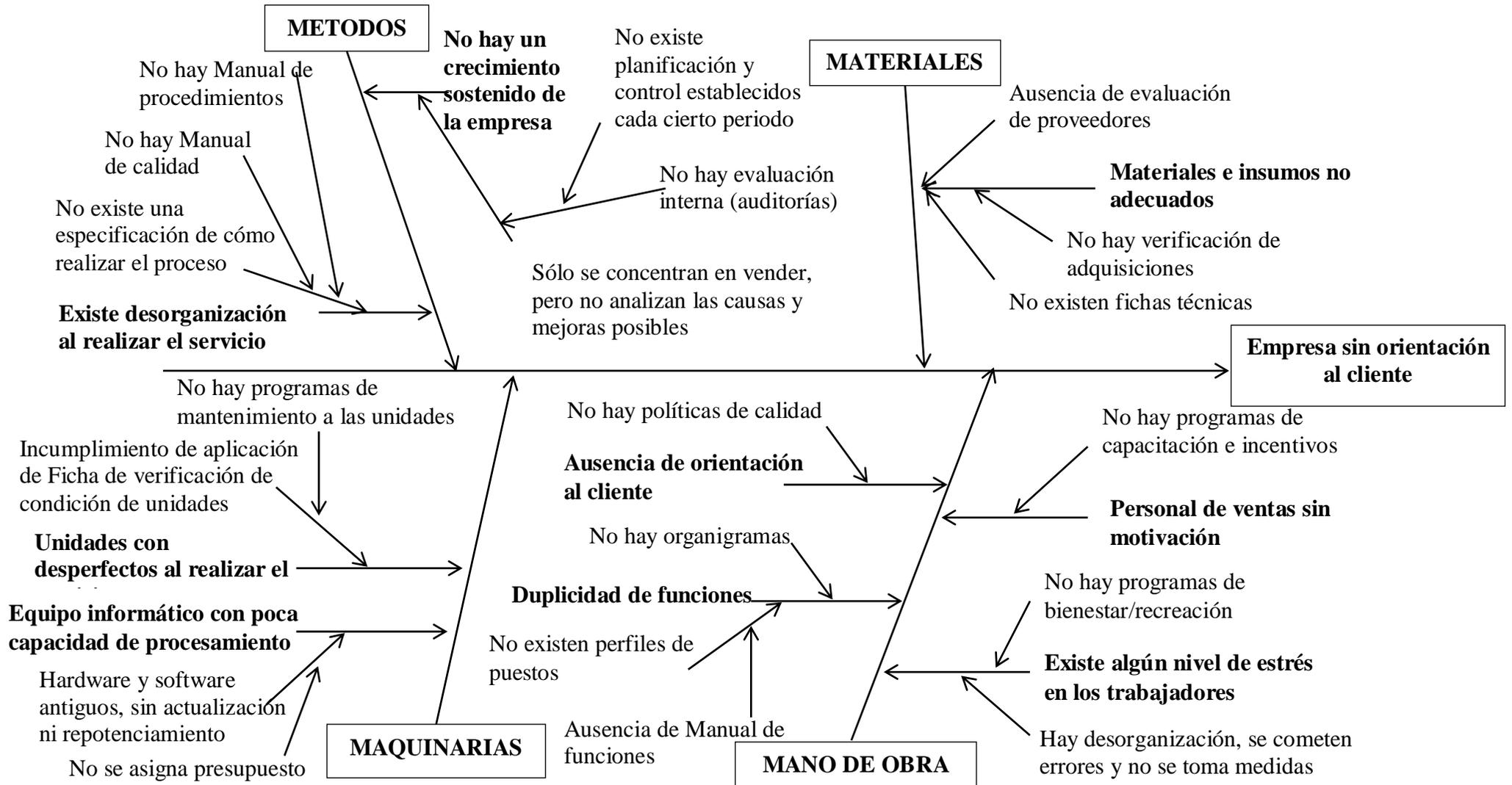
Como se puede observar en el Anexo 10, los que obtuvieron los mayores puntajes fueron el Problema 1: mala planificación de la estructura organizacional y determinación de funciones del personal y el Problema 2: Falta de una cartera de proveedores amplia. Se escogió el problema N° 1 y 2 ya que el análisis se puede desarrollar adecuadamente, porque se puede considerar de manera conjunta la ausencia de un SGC. Asimismo, el resultado obtenido de 111 puntos como promedio de ambas alternativas, arroja que el principal problema que presenta el Operador Logístico actualmente es la ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.

b. Desarrollo y análisis del diagrama de Ishikawa

Entre las principales causas, que afectan directamente a la organización y con ello, la calidad del servicio, está la deficiente definición de los perfiles de puestos y de procesos. El diagrama causa – efecto puede observarse en la Figura 42.

- **Métodos:** Según la documentación, la empresa no cuenta con procedimientos documentados exigidos por la norma. No cuentan con un manual de procedimientos y manual de calidad conforme a la norma ISO 9001. Según los registros de la empresa, no se realizan auditorías internas que permitan evaluar el actual funcionamiento de la empresa y no existe indicios, que la alta dirección se involucre en el mejoramiento o revisión de los métodos de trabajo actuales.
- **Materiales:** Según los pocos registros de la empresa, en ocasiones los materiales e insumos no han sido los adecuados y su uso no fue prohibido ni controlado, dándose cuenta de ello cuando ya había ingresado al servicio de mantenimiento, generando así pérdidas por re procesos. Esto fue causado por falta de verificación a las adquisiciones en el momento oportuno, y por no contar con fichas técnicas. Tampoco hay evidencia una correcta evaluación a los proveedores. Así mismo, el personal encargado del solicitar los suministros, piezas y otros, no actualizan la documentación con los cambios realizados, ni observaciones.
- **Maquinaria y equipos:** La empresa cuenta con un programa de mantenimiento de maquinaria y equipos, según los registros este programa muchas veces no se cumple por falta de recursos (personal y dinero en efectivo para compra de repuestos) generando fallas y revisión de mantenimiento de unidades en plena ruta. De otro lado, la empresa cuenta con una ficha de verificación de condición de las unidades de transporte, el cual no es cumplido pues existen pocos registros, lo que genera que la operación no se lleve a cabo correctamente.
- **Mano de obra:** La ausencia de un manual de organización y funciones conlleva a este tipo de situaciones en donde el personal puede estar realizando actividades que no le competen y deja de atender sus verdaderas funciones. Además, se encuentra que la ausencia de una política de calidad que no contempla la toma de conciencia y compromiso de los colaboradores por satisfacer los requerimientos del cliente. Tampoco se cuenta con un plan mínimo de motivación al personal, por lo cual resulta difícil que se identifiquen con la empresa y sus metas.

Figura 42: Diagrama Causa – Efecto del Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

4.5.4 Aplicación del cuestionario IMECCA

Se aplicó la Encuesta de Estimación de Costos de Calidad del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), donde se consideró en relación al producto (se consideró 17 ítems), en relación a las políticas (se consideró 10 ítems), en relación a los procedimientos (se consideró 16 ítems), y en relación a los costes (se consideró 12 ítems). A cada uno se aplicó un puntaje del 1 al 6 dependiendo de la frecuencia, los resultados obtenidos permitieron obtener un puntaje de 171, que se comparó con los datos del Cuadro 28, en el que se señalan las categorías en las que se encuentra la empresa con respecto a los costos de calidad en porcentaje de las ventas brutas, dando como resultado que tiene un costo moderado respecto a las ventas.

Cuadro 28: Costos de la Calidad como porcentajes de las ventas brutas.

Puntaje	Categoría	Porcentaje de Ventas Brutas(IC)
55-110	Bajo	2 - 5
110-220	Moderado	6 - 15
221-275	Alto	16 - 20
276-330	Muy Alto	21 - 25

Elaboración: Propia.

Finalmente, para estimar el costo total de calidad, en función a las ventas brutas, se usó la siguiente ecuación, y se promedió ambos extremos de rangos:

$$CTC = (Ic) \cdot (V.B.) / 100$$

Dónde:

Ic: Indicador del costo de la calidad.

V.B.: Ventas brutas

CTC: Costo Total de la Calidad

Esta operación dio como resultado **S/385,066.82** soles por año, siendo 32 000,00 soles por mes aproximadamente lo que se requiere para mantener la calidad en el servicio. Aunque su costo de la calidad puede ser moderado, según la gestión de calidad del Anexo 11 se gasta demasiado en Evaluación y en Fallo interno. Un programa formal del costo de la calidad les ayudará a identificar dónde pueden introducirse ahorros.

4.5.5 Aplicación y resultados del cuestionario realizado al personal operario

El área de operaciones y comercial del Operador Logístico cuenta con doce personas regularmente, a estas personas se les aplicó el cuestionario que se muestra en el Anexo 1, el cual contiene trece preguntas, las cuales tienen por objetivo recoger información, de aspecto general y sobre la gestión de calidad. A continuación, se describen los resultados obtenidos:

De las preguntas 1 hasta la 3, resultó que en su mayoría el personal operario es de sexo masculino, con un promedio de edad de 28 años. Con respecto al grado de instrucción que maneja este personal tenemos que: dos de ellos cuentan con secundaria incompleta, 5 sólo con secundaria completa., 1 con técnico completo y 4 universitarios completos. El resumen de las demás preguntas del cuestionario se presenta en el Anexo 2, en el cual se señalan propuestas de mejora para revertir los resultados negativos y se indica el propósito de cada una de ellas.

4.6 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008 que se propone en el trabajo de titulación, ha tomado sus bases en los resultados obtenidos de la aplicación de lista de verificación. Esta propuesta se encuentra orientada a la gestión de la calidad, a tomar muy en cuenta los requerimientos de los clientes y así satisfacer sus necesidades. En base al hallazgo de ciertas falencias y vacíos a nivel de la gestión organizacional; se presenta, una propuesta de mejora para la gestión de la empresa, de manera que pueda afrontar un SGC, con las bases y columnas muy firmes. Además, se incluye un presupuesto para la implementación de ello.

4.6.1 Propuesta de mejora para la gestión empresarial

El análisis de las condiciones iniciales, realizado mediante la aplicación de las herramientas, permitió determinar ciertos problemas a nivel organizacional. Encontrándose que la empresa carece de una estructura organizacional establecida con funciones claras. Donde actualmente, los procesos claves de la empresa no se encuentran documentados, ni controlados al detalle. La empresa muestra un horizonte de crecimiento prometedor y ante la iniciativa de implementar un SGC, necesitará de la corrección y aplicación de mejoras a nivel de la gestión empresarial, para sostener y mantener el crecimiento en el que se encuentra inmerso, de manera que le permita competir satisfactoriamente e incrementar su participación de mercado.

Cuadro 29: Propuesta de mejora para la gestión del Operador Logístico.

Tipo de herramienta	Herramienta aplicada	Propuesta de gestión
Generales	De dirección y estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una visión y misión organizacional. • Identificar, determinar y establecer los valores organizacionales. • Definir y establecer un organigrama funcional. • Desarrollar un manual de organización y funciones.
De gestión	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	Buscar nuevos mercados de venta para los servicios de transporte de carga por carretera; Fidelizar y fortalecer las relaciones con los clientes a través de la generación de campañas y promociones; Mantener y promover las buenas relaciones con los proveedores a largo plazo (cumpliendo lo acordado) y Conocer a la competencia directa con el fin de desarrollar estrategias para enfrentarla
	Análisis de la matriz BCG	Invertir en herramientas de Marketing (Página web, redes sociales, visitas, brochure), con el fin de mejorar la competitividad de los servicios, en el mercado.
	Análisis FODA	Aprovechar la tendencia por servicios con inclinación o certificación a la calidad, como un impulso de la marca, implementando y certificando el SGC; Aprovechar la flexibilidad la empresa, de realizar el servicio con apoyo de las empresas subcontratadas; Incorporar nuevos sectores para brindar el servicio como agricultura e industrial, Incorporar un sistema de información que refleje las operaciones de la empresa, estandarizar los procesos y comunicarlo al personal para optimizar el servicio.
	Análisis de la Cadena de Valor	<p>Documentar los procedimientos.</p> <p>Automatizar los procesos del servicio</p> <p>Realizar adquisición de tecnologías.</p>

Elaboración: Propia.

El Cuadro 29, muestran una serie de acciones que le permitirá al Operador Logístico, marcar una metodología en su gestión, con el fin de lograr lo expuesto líneas arriba.

a. **Propuesta de dirección**

- **Visión:** Se propone la siguiente visión de la empresa con el fin de que esta se proyecte al futuro y sirva como guía para la gestión empresarial.

“Ser una empresa líder de transporte de carga reconocida a nivel nacional por cubrir las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cubriendo las diferentes rutas de nuestro país “.

- **Misión:** Con la finalidad de explicar la existencia de la empresa y determinar cuál es el propósito que la mantiene en marcha se define la siguiente misión para el Operador Logístico.

“Somos una empresa de transporte de carga terrestre a nivel nacional que brinda soluciones logísticas integrales con la filosofía basada en el compromiso de satisfacción al cliente y al crecimiento conjunto dedicada a generar resultados ganar-ganar-ganar para el cliente, el colaborador y la empresa”.

- **Valores:** Como parte de la cultura organizacional, se identificaron los valores que expresan la filosofía empresarial que deberán respetar en el día a día de la organización. Los cuales son: integridad, lealtad, compromiso, trabajo en equipo, puntualidad, orientación al cliente, proactividad y responsabilidad.

b. **Propuesta de estructura organizacional**

Al determinarse que el Operador Logístico no cuenta con un organigrama que defina la línea de autoridad, ni con un manual de organización de funciones que defina las funciones y responsabilidades del personal se procedió al levantamiento de información que permita determinar y establecer lo mencionado líneas arriba, y seleccionando de manera adecuada al personal formarlos y evaluarlos (ALLES, 2007).

En el levantamiento de información se determinó la existencia de duplicidad en diversas tareas, por ejemplo, entre el asistente comercial y el asistente de operaciones, ambos

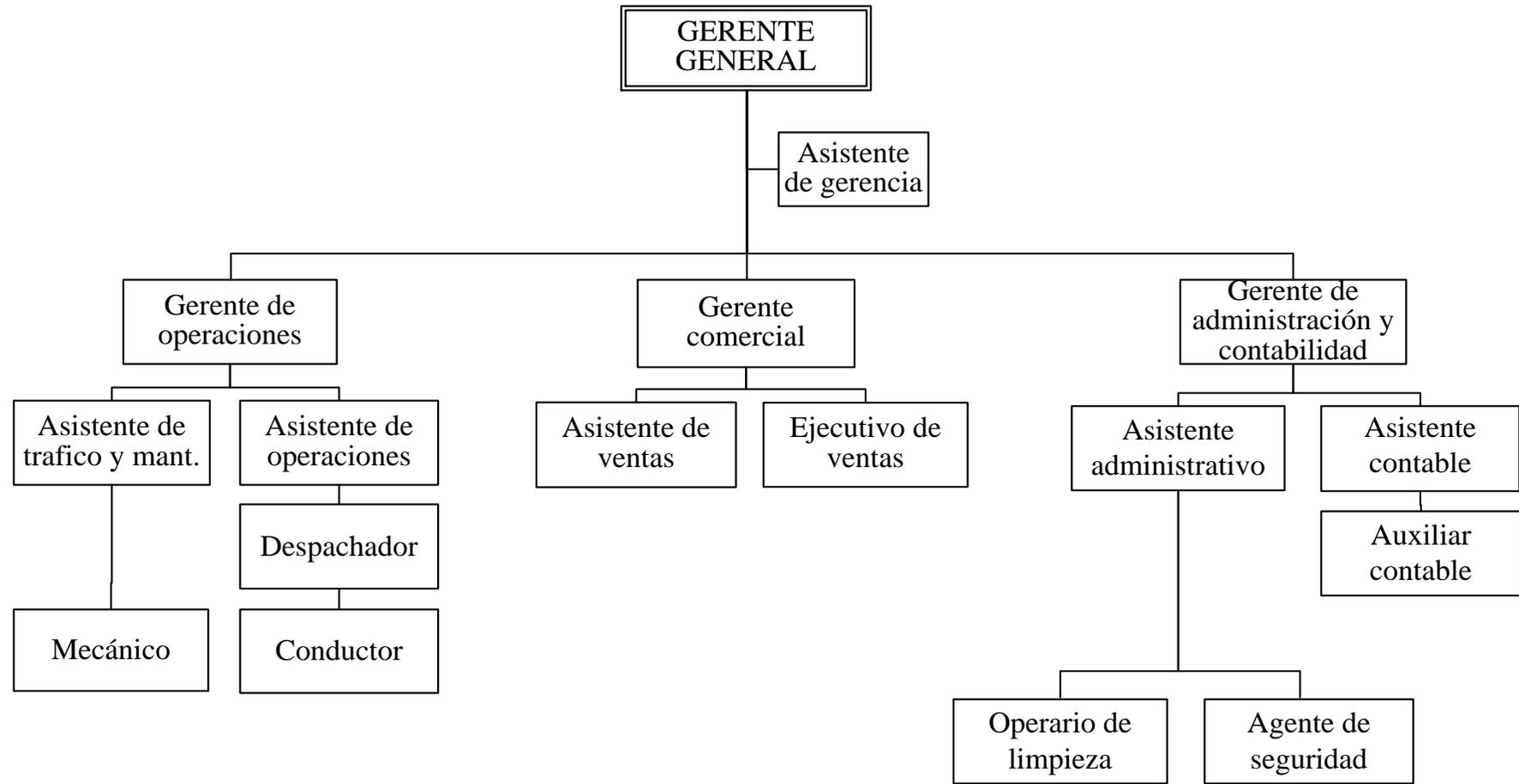
registran la misma información en sus propias bases de datos. El asistente de operaciones y el asistente de administración registran en diferentes formatos la misma información, entre otros.

Después de haber realizado una identificación de puestos y análisis de la información se procedió a diseñar el organigrama de la empresa, en la que se diferencian los órganos de línea (Gerente general, y las gerencias), quiénes tienen a su cargo las funciones comerciales, operativas y administrativas; además de los órganos de apoyo (asistentes), quienes son el soporte de los órganos de línea. Así mismo, se procedió a incorporar en el organigrama al representante de la dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad, tal y como lo exige los requisitos de la ISO 9001:2008.

La Figura 43 representa la estructura organizacional del Operador Logístico. Para concluir esta propuesta en base al organigrama propuesto se procedió a elaborar el Manual de organización y funciones.

Por otro lado, el Cuadro 30, se describe la finalidad del desarrollo del manual de organización de funciones y su aporte a la empresa.

Figura 43: Organigrama funcional propuesto para el Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

Cuadro 30: Resumen del MOF propuesto y descripción de su finalidad.

Documento propuesto	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de organización y funciones	<p>Para cada uno de los puestos de acuerdo al organigrama propuesto, se describe lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las descripciones de los puestos. • El detalle de las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo. • La definición de la línea de autoridad a la que responde cada puesto: definiendo a quién reporta, a quién supervisa, y con quién coordina dentro y fuera de la empresa. • Los perfiles y requisitos que debe cumplir la persona para ocupar un puesto específico en la empresa, respondiendo a: nivel educativo alcanzado, formación complementaria (informática e idiomas) y experiencia laboral desarrollada. • Listado de habilidades personales adquiridas y desarrolladas para el óptimo desarrollo de las funciones que se le encarguen. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de definición formal de una estructura organizacional. • La falta de documentación que permita mantener el control de las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo. • Mejora el monitoreo de las labores realizadas por el personal en la empresa. • La desordenada distribución de responsabilidades y tareas actuales que maneja el personal.

Elaboración: Propia.

c. **Propuesta basada en los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

- **Buscar nuevos mercados de venta para los servicios de transporte de carga por carretera**

En la actualidad las empresas que tercerizan el servicio logístico del transporte con el fin de concentrar sus actividades en el desarrollo de su Core Business buscan encontrar más que un proveedor del servicio un socio estratégico que les brinde la confianza y seguridad que dichas actividades delegadas serán realizadas de forma óptima. Con un único mercado de venta fuerte en el rubro de la construcción como el que tiene el Operador Logístico no es suficiente para aumentar la participación de mercado frente a su competencia. Ante ello se recomienda a la empresa buscar, ingresar y desarrollar con más fuerza nuevos mercados de venta, en rubros como: el metal mecánico, comercio de maquinarias, alquiler de materiales de encofrados y andamios, entre otros similares; empleando la fortaleza de la experiencia en el rubro y el de sus colaboradores que le permite soluciones logísticas integrales.

- **Fidelizar y fortalecer relaciones con los clientes**

Se recomienda al Operador Logístico fidelizar y fortalecer la relación con sus clientes actuales poniendo mayor énfasis en el cliente eventual (Ver Anexo 31), asimismo iniciar la búsqueda de nuevos clientes con la finalidad de ampliar su cartera y contribuir al crecimiento de la empresa. Por otro lado, se recomienda crear una base de datos para identificar a los clientes frecuentes, los clientes eventuales, entre otros con mayor facilidad. También se recomienda generar campañas que acerquen a los clientes no tradicionales a la empresa y que con ello soliciten más el servicio. Para ello se recomienda usar la promoción de ventas como estrategia, por ejemplo: servicio gratuito por una cantidad de servicios realizados, servicio de encomienda gratuito, servicio de carga y descarga incluido en el flete, entrega de souvenirs en fechas especiales como: aniversarios de la empresa, primer año de cliente, fiestas patrias, navidad, año nuevo, entre otros; o ventas atadas como: por el pedido del servicio de transporte gratis el servicio de conteo y entrega de materiales. Teniendo en cuenta la filosofía basada en el compromiso de satisfacción

al cliente y al crecimiento conjunto dedicada a generar resultados ganar-ganar para el cliente la empresa.

- **Mantener y promover buenas relaciones con los proveedores a largo plazo**

Es necesaria la generación de alianzas estratégicas, basadas en acuerdos colaborativos que faciliten la integración de los procesos del sistema Proveedor – Cliente (Operador Logístico). Una estrecha relación entre ellos se caracteriza por el reconocimiento de la importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la empresa, en el desarrollo de relaciones ganar-ganar para el proveedor y la empresa; y en la adopción de una conducta de confianza, seguridad y honestidad.

Se recomienda a la empresa fortalecer la alianza estratégica con las más de 30 empresas (Personas Naturales) colaboradoras del rubro y promover y desarrollar buenas relaciones con sus nuevos proveedores, con la finalidad de contar con una cartera amplia, segura y confiable al momento de brindar el servicio a sus clientes.

- **Conocer a la competencia directa**

Hoy en día es vital saber en qué mercado nos encontramos e identificar quien o quienes son nuestra competencia, lo que permitirá conocer y desarrollar las estrategias adecuadas para enfrentarlas. Se le recomienda a la empresa realizar estudios y análisis de mejora continua en sus flujos logísticos, por ser la base del manejo operativo e implementar un sistema de información adecuada a sus procesos, con la finalidad de fortalecer la diferenciación en el servicio frente a la competencia.

d. **Propuesta basada en los resultados del análisis de la matriz BCG**

- **Propuesta de inversión en herramientas de marketing**

Será necesario que el Operador Logístico destine recursos de inversión en el uso de herramientas de marketing, que promuevan la venta de sus servicios y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, para lograrlo, se recomienda desarrollar estrategias de promoción como: ofertas, mayor publicidad como prensa escrita y redes sociales (presencia de la página web), y publicidad

directa con el generador de carga del cliente en el punto de realización del servicio, (con la colaboración de los conductores, despachadores, donde estos sean facilitadores antes y durante la realización del servicio que se brinda). El uso de publicidad móvil en los camiones de la empresa, serían algunas de las opciones que podría tomar la empresa para incrementar su publicidad.

Por otro lado, se propone explotar la plataforma digital a través del desarrollo de una página web y el uso de redes sociales que permitan acercar la organización a los consumidores, en esta plataforma debería informarse sobre las ventajas y beneficios de los servicios que ofrecen, etc. de esta forma fortalecer las relaciones con el consumidor y promover la venta de los servicios.

e. Propuesta basada en los resultados del análisis FODA

Conforme a los resultados del análisis FODA se propone al Operador Logístico lo siguiente:

- **Aprovechar la tendencia por servicio con inclinación o certificación a la calidad, como un impulso de la marca del servicio**

Se recomienda la certificación del Operador Logístico en calidad, pues las empresas más importantes están certificadas con la tri-norma, por lo cual buscan tener proveedores de servicios con esta misma fortaleza.

- **Aprovechar la flexibilidad del Operador para poder realizar el servicio**

Si bien el Operador Logístico está en crecimiento, esto le permite una mejor flexibilidad para poder brindar el servicio, con rutas más extendidas en un futuro.

- **Incorporar nuevos sectores a los cuales brindar servicio**

La economía en el Perú, respecto al sector construcción, principal consumidor de los servicios brindados por el Operador Logística, no tiene la misma tendencia de crecimiento, por lo cual se recomienda mejorar el volumen de ventas de servicios con una estrategia de captación de nuevos clientes en otros rubros en crecimiento.

- **Incorporar un sistema de información que refleje las operaciones de la empresa**

Este programa, debe incorporar diversos módulos con el fin que los datos se encuentren actualizados, para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

- **Realizar un programa de motivación para mejorar el clima laboral, e identificación con la empresa**

El factor humano dentro de una empresa es muy importante, por lo cual las relaciones en el trabajo son importantes, para llevar a cabo las operaciones, por ello se recomienda, hacer políticas de bienestar para los trabajadores y sus familias, buscando descuentos corporativos en diferentes aspectos: salud, entretenimiento, estudios, etc.; así también programas de integración: celebración del aniversario de la empresa, cumpleaños, mejor compañero de trabajo.

La visión, misión y valores de la empresa deben ser publicados y estar presente dentro de las actividades posibles, las políticas deben ser creadas, difundidas y respetadas, así como elementos de identificación con la empresa: uniformes, etc.

- **Estandarizar los procesos y comunicarlo a todo el personal**

El personal tiene varios años en la empresa, por lo cual tienen sus propios métodos de trabajo que correcto o no les ayuda a realizar sus funciones, por ello se recomienda definir los procesos, asignar responsables y realizarlos mediante métodos de trabajo actuales.

f. **Propuesta basada en los resultados del análisis de la Cadena de Valor**

Los aspectos negativos encontrados en los principales procesos de la Cadena de Valor deben revertirse con medidas y acciones que el Operador Logístico deberá evaluar para su pronta ejecución.

De acuerdo al análisis realizado, cabe indicar que dentro de los aspectos negativos encontrados el principal radica en la falta de documentación de procedimiento debido a

que no se evidencian registros de documentación que describan las operaciones recurrentes que se llevan a cabo en la organización, que mejoren la gestión del mismo y cumplan el objetivo que se debería lograr en el proceso.

- **Documentar procedimientos de acuerdo a la ISO 9001:2008**

Decir, escribir y describir lo que se hace en la organización mediante procedimientos permitirá a la empresa hacer lo estipulado, llevar y mantener control sobre los procesos, reducir las fallas e incrementar la satisfacción del cliente.

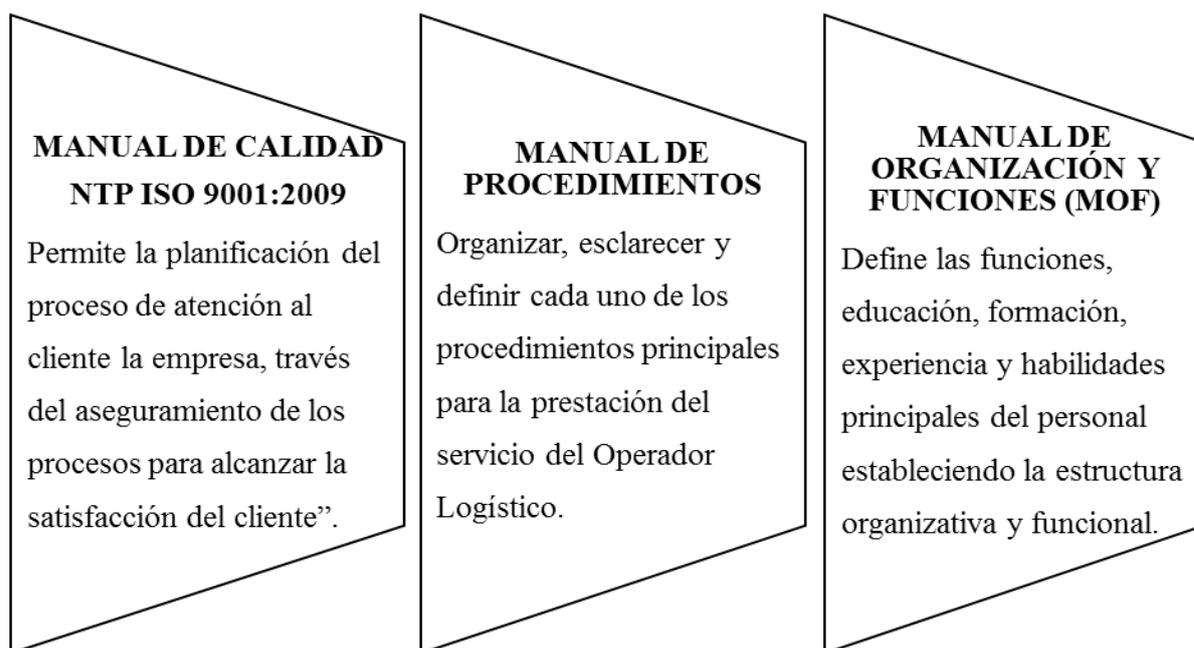
- **Automatizar los procesos de servicios y adquisición de tecnologías**

El Operador Logístico, debe evaluar la adquisición de tecnologías que permitan acelerar sus procesos, reducir errores y re procesos y que contribuyan a la mejora de la eficacia del proceso productivo. Se recomienda la adquisición de un software que permita integrar información real y tener control de las compras, inventarios, ventas, de almacén, entre otros; al momento que estos sean requeridos.

4.6.2 Propuesta de mejora de la calidad

La propuesta contempla la elaboración de un Manual de Calidad, un Manual de Procedimientos y un Manual de Organización y Funciones (MOF). En el Anexo 38, se aprecia el contenido y el aporte que brinda cada uno.

Figura 44: Manuales de la propuesta del SGC para el Operador Logístico.



Elaboración: Propia.

Ver los anexos para visualizar el manual de organización y funciones, el manual de calidad y el manual de procedimientos elaborados respectivamente.

En la Figura 45, se puede apreciar un resumen grafico del manual de calidad, así como la función que desempeña en los procesos que componen el sistema de gestión de la calidad del Operador Logístico.

Por otro lado, en la Figura 46, se puede apreciar un resumen grafico del manual de procedimientos, el cual indica la función que cumple cada uno de los 13 procedimientos que lo componen con respecto a los procesos del sistema de gestión de la calidad del Operador Logístico

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Control de documentos y Registros.
2. Revisión por la dirección.
3. Recursos Humanos.
4. Infraestructura.
5. Relación con los clientes.
6. Compras y/o subcontrataciones.
7. Prestación del servicio.
8. Equipos de seguimiento y medición.
9. Satisfacción del cliente.
10. Auditoría Interna.
11. Seguimiento de procesos.
12. No conformidades y reclamaciones.
13. Acciones correctivas y preventivas.

Resumen grafico del Manual de Procedimientos y calidad.

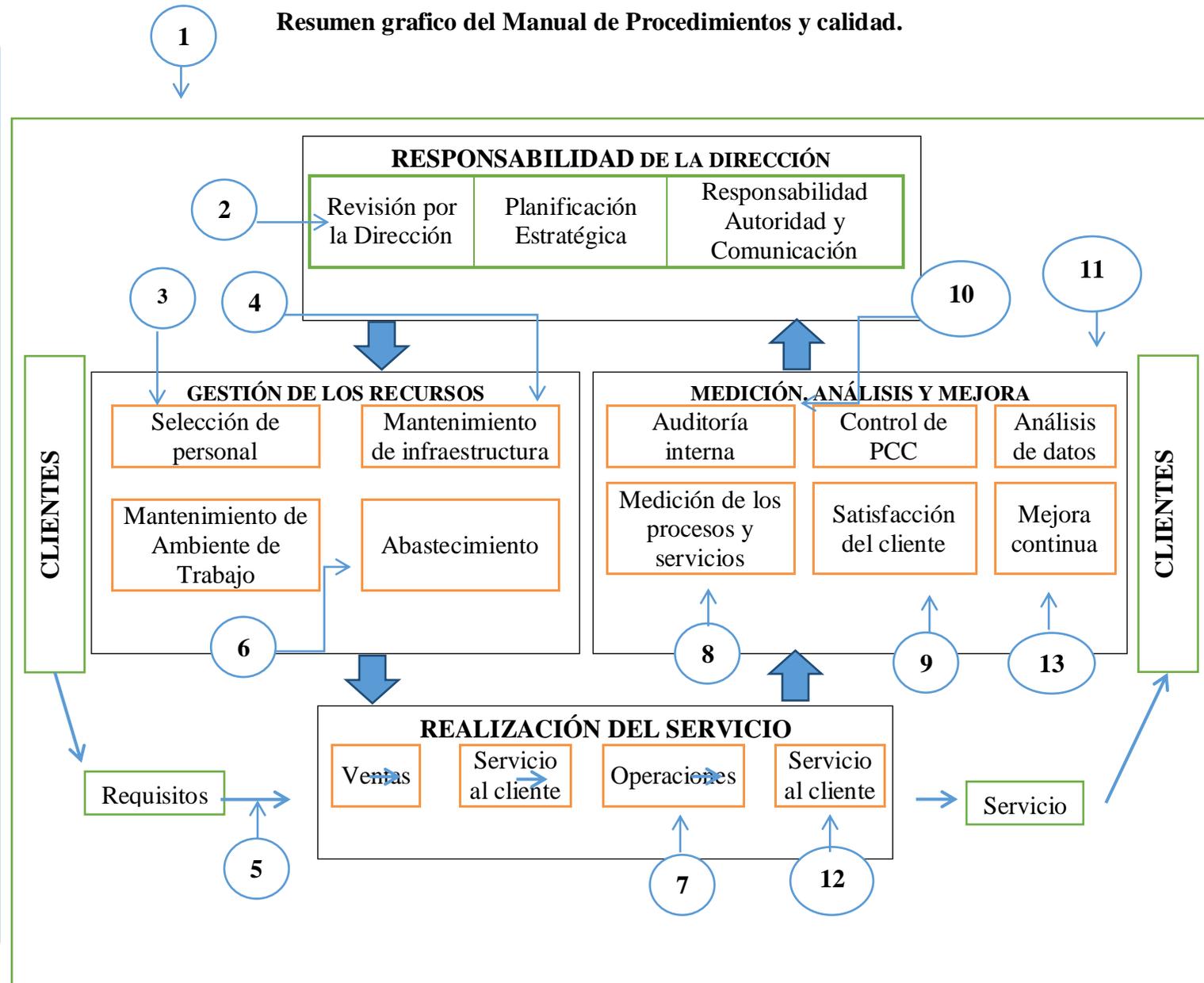
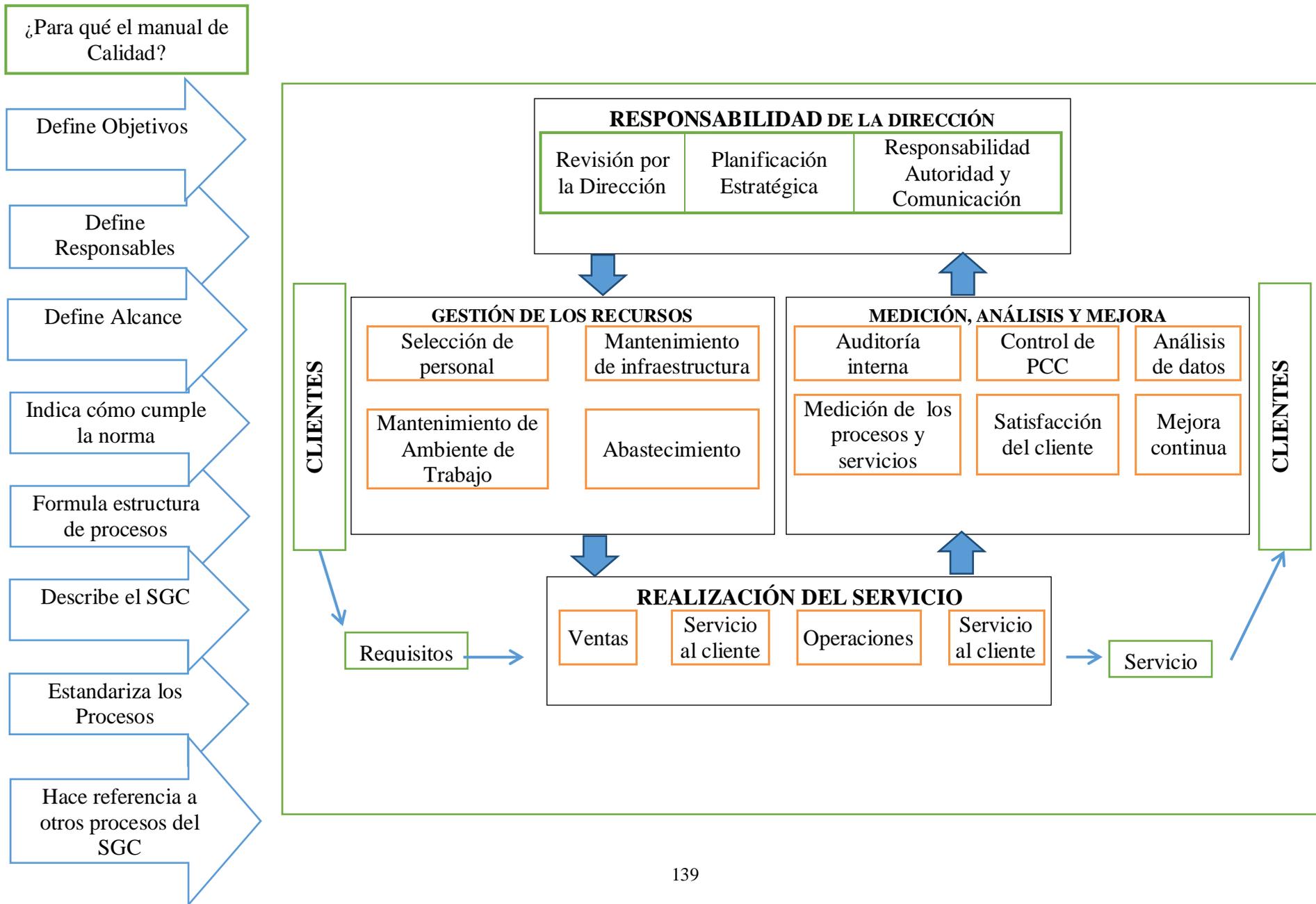


Figura 45: Resumen grafico del Manual de Procedimientos.



a. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora del SGC basada en ISO 9001:2008

La inversión estimada que tendría que realizar la empresa para implementar su SGC, que no incluye el precio de la auditoría de certificación es de 5,935 INC. IGV (Dólares Americanos). El presupuesto Anexo 42, es brindado por una consultora con experiencia en el diseño e implementación del SGC. de establecer, documentar, implementar y mantener su SGC, la empresa se encontrará en condiciones de solicitar una auditoría externa a una certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación bajo la ISO 9001:2008.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado, se concluye:

1. La propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008, la cual se refleja en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, resuelve el problema del Operador Logístico, de verse limitada en el mercado por no contar un sistema de gestión, que asegure la calidad de los servicios que ofrece.
2. A nivel operativo los procesos caracterizados tienen como principal debilidad la falta de estandarización, pese a esto la situación la empresa ha venido ofreciendo sus servicios, esto sumado a un manejo de estilo de liderazgo autocrático, lo cual no es sostenible en el tiempo. La caracterización de los procesos servirá como un punto de partida referencial para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
3. La elaboración de los procedimientos y los formatos de control relacionados a los procesos de atención al cliente ayuda a minimizar el impacto de los puntos críticos encontrados.
4. La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado que le permita tener los fundamentos necesarios para demostrar que ofrece un servicio que cumpla los requisitos del cliente.
5. La implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación le permitiría al Operador Logístico conocer de manera general el funcionamiento de su sistema de gestión de calidad, adaptar sus procesos al cumplimiento de la ISO 9001:2008, y definir a los responsables de estos procesos, de manera que se brinde servicios de calidad al mercado.
6. El cumplimiento de cada uno de los 13 procedimientos que componen el Manual de procedimientos elaborados en el presente trabajo llevaría a que el Operador Logístico aplique y desarrolle las actividades necesarias y precisas para el efectivo funcionamiento de sus procesos como parte de un sistema de gestión de calidad.

7. El presupuesto de implementación de la propuesta de mejora que asciende a S/25,500.00 soles anual es una inversión, ya que la recuperación de lo invertido se ve justificada por los costos de calidad que asciende a S/385,066.82 soles por año y gracias a las nuevas oportunidades de captación de clientes.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente del Operador Logístico, con el fin de lograr una implementación exitosa de un SGC que asegure la satisfacción de sus clientes.
2. Se recomienda definir y difundir los elementos de dirección, como: visión, misión y valores organizacionales, establecer un plan estratégico anual, e implementar el manual de organización y funciones propuesto. Desarrollar un plan comercial que incluya, capacitación del personal y estandarización de actividades acompañado de talleres de liderazgo y coaching que permita a la gerencia delegar actividades y responsabilidades a los miembros de su equipo con el fin de asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.
3. Se recomienda utilizar los procedimientos y los formatos de control relacionados a los procesos de atención al cliente ayuda a minimizar el impacto de los puntos críticos encontrados.
4. Implementar, mantener y revisar el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para asegurar la calidad requerida por los clientes, para lo cual se recomienda generar campañas de concientización al personal sobre la importancia de la gestión de la calidad.
5. Difundir y aplicar el Manual de la Calidad propuesto basado en la ISO 9001:2008, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes, de mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad.
6. Difundir y aplicar el Manual de procedimientos propuesto, con el fin de garantizar que los procesos sean ejecutados de manera efectiva.
7. Contratar los servicios de una empresa consultora especializada durante el proceso de implementación del sistema de Gestión de la Calidad para la certificación.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

7.1 LIBROS

- AGUILAR, J.A. 2001. Subcontratación de servicios logísticos. Logis – Book. Ed. Paraninfo. Barcelona.144 p.
- AMAYA, J.2005. Gerencia: Planeación & Estrategia. Ed. Universidad Santo Tomas de Aquino.395 p.
- BOWERSOX D.; CROSS D. Y COOPER M. 2007. Administración y logística en la cadena de suministro. Ed. McGraw-Hill. México.426 p.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., GONZALES, T. 2007.Gestión de la calidad. Ed. Pearson Education S.A. Madrid.1464 p.
- CANTÚ, H. 2001. Desarrollo de una cultura de calidad. Ed. McGraw-Hill. España. 382 p.
- CARRANZA, O. Y SABRÍA, F. 2004. Mejores Prácticas Logísticas en Latinoamérica. Ed. International Thomson. México. 426 p.
- CARRASCO, S. 2012.Atención al cliente en el proceso comercial. Ed. Paraninfo. España.132 p.
- CARVAJAL, L.; GARCÍA, J.M, ORMEÑO, J., VALVERDE M., 2014. Preparación de pedidos y venta de productos. Ed. Editex. Madrid-España.144 p.
- CASTELLANO, A.2015. Logística comercial internacional. Ed ECOE. Barranquilla – Colombia.366 p.
- CUATRECASAS, L. 2010. Gestión Integral de la calidad- Implantación, control y certificación. Ed. Profit. Madrid, España.400 p.
- DAVID, F., 2003. Conceptos de administración estratégica. Pearson education de México. Naucalpan de Juárez. México.336 p.
- DAVIS , K. Y NEWSTROM, J. 2003. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill. México. 622 p.
- GIL, E. 2014. Gestión de la inocuidad de alimentos. Apuntes de Teoría. s.n.t. UNALM. PGCTP. 302 p.

- HARRINGTON, J. y HARRINGTON, H. 1997. Administración Total del Mejoramiento Continuo – La Nueva Generación. Primera edición. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de Colombia. Santa fe de Bogotá, Colombia.506 p.
- ISO (International Organization for Standarization). 2008.ISO 9001:2008. Quality management systems. Requirements.40 p.
- ISO (International Organization for Standarization).2005. ISO 9000:2005. Quality management Systems-Fundamentals and vocabulary. 32 p.
- KELLY, M. 1994. Manual de Solución de Problemas. Ed. Panamá S.A. México, D.F. 174 p.
- LÓPEZ, S.2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. Ed. Ideaspropias. España.176 p.
- PAZ COUSO, R. 2005. Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ed Ideas Propias. España 150 p.
- PÉREZ, V.2006.Calidad Total en la Atención Al Cliente. España, Ed. Ideaspropias. 104 p
- PORTER, M. 1987. Ventaja competitiva. Edit.C.E.C.S.A. México. 407 p.
- PORTER, M. 1980. Ventaja competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid. 456 p.
- SENLLE, A. y STOLL, G. 1994. Calidad Total y Normalización. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona. 192 p.
- MUÑOZ, J.L. 1999. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Ed. Secretaría general técnica. España.115 p.

7.2 TESIS

- ARRIETA ALDAVE, Eduardo Jhon. 2012. Propuesta de mejora en un Operador Logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logístico de su centro de distribución. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú. 107 p.

7.3 INTERNET

- ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS - ANADIF. 2010. Logística y Transporte. Consultado el 20 de febrero de 2015, Disponible en: http://www.veintepies.com/secciones/logistica_more.php?id=D6601_0_11_0_.

- AMERICA ECONOMÍA. ¿Qué espera el mercado inmobiliario del Perú? Publicado 2015. Consultado el 05 marzo del 2016, Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/que-espera-el-mercado-inmobiliario-del-peru>
- ARL SURA. Riesgos Laborales -ARL. 2017. Elementos de protección personal (EPP). Consultado el 13 setiembre del 2016 Disponible en: <https://www.arlsura.com/index.php/75-centro-de-documentacion-anterior/equipos-de-proteccion-individual-/1194--sp-3393>
- BRÍÑEZ, M. 2014. Proceso logístico de las empresas del sector lácteo del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia. Revistas Electrónicas URBE. Consultado el 05 de marzo de 2015. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/3115/4740>.
- EL PERUANO. 2001. Tablas de dimensiones y carga- Publicado el 25 de Julio del 2001. Consultado el 30 de Mayo del 2017. Disponible en: <http://diariooficial.elperuano.pe/normas>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO-MINCETUR. 2009. Guía de orientación al usuario del transporte terrestre: Volumen III. 2009. Consultado el 30 de Octubre de 2016. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES-MTC. 2011. Plan de Desarrollo de los Servicios de Logística de Transporte – Parte A - Diagnóstico Integral. Versión Revisada el 6 de Julio 2011. Consultado el 14 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/portal/ogpp/documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20de%20los%20Servicios%20Log%20C3%ADsticos/Diagn%20C3%B3stico%20Final.pdf>
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES-MTC. Anuario Estadístico 2013. Publicado Abril 2014. Consultado el 20 de enero de 2015. Disponible en: http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES-MTC. 2015. Empresas y parque vehicular autorizados para el servicio de transporte de carga: 2006-2015. Consultado el 25 de abril de 2017. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/documentos/Empresas%20autorizadas%20y%20parque%20vehicular%20STPYM%20v2.pdf>

- RANSA, El desarrollo de los Operadores Logísticos en el Perú. Publicado en abril del 2009. Consultado el 07 junio del 2015. Disponible en: <http://www.saladeprensaransa.com.pe/content/el-desarrollo-de-los-operadores-log%C3%ADsticos-en-el-per%C3%BA>
- RANSA. 2016. Glosario Logístico. Consultado el 07 diciembre del 2015. Disponible en: <http://www.saladeprensaransa.com.pe/glosario>
- REGLAMENTO NACIONAL DE EDIFICACIONES. NORMA A.010. CONSIDERACIONES BASICAS. Capitulo XI Estacionamiento. Consulta: 06 de Mayo del 20117. Disponible en: http://www.urbanistasperu.org/rne/pdf/RNE_parte%2005.pdf
- RESA, S. 2004. La hora de la verdad para los operadores logísticos. En: Revista Distribución y Consumo. España. Marzo-abril. Consultado el 05 de marzo de 2015. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292517080_DYC_2004_74_59_65.pdf.
- SEMANA ECONÓMICA. Al inicio del camino. Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú. Publicado 2013. Consultado el 07 junio del 2015. Disponible en http://www.yobelscm.biz/dc/encarte_scm.pdf
- SEMANA ECONÓMICA. Piedras en el camino. Tercer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú. Publicado 2014. Consultado el 16 junio del 2015. Disponible en: <http://www.yobelscm.biz/dc/tercerEstudioSemanaEcon%C3%B3mica.pdf>
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA – SUNAT. Guías de Remisión - Comprobantes de Pago Físicos – Empresas. Consultado el 15 de octubre del 2016. Disponible en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-fisicos-empresas/guias-de-remision-comprobantes-de-pago-fisicos-empresas>
- UNID, Repositorio de recursos digitales. Los consumidores, clientes y usuarios. Publicado en Diciembre del 2013. Consultado el 02 de febrero del 2016. Disponible en: <http://brd.unid.edu.mx/los-consumidores-clientes-y-usuarios/>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario al personal.

Marcar la alternativa que Usted Considere como válida y explique sus respuestas según sea el caso.

1. Sexo:

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Edad: _____

3. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- a. Secundaria incompleta
- b. Secundaria completa
- c. Técnica incompleta
- d. Técnico completa
- e. Universitaria incompleta
- f. Universitario completa

4. ¿Cuál es su puesto o cargo?

- a. Jefe de área
- b. Asistente
- c. Operario

5. Al momento de ingresar a la empresa. ¿Recibió alguna inducción o capacitación sobre las funciones y tareas que realizaría en su área de trabajo?

- a. Sí
- b. No

6. ¿Realiza Ud. algún tipo de control para realizar su trabajo?

- a. Sí
- b. No

7. ¿Conoce los procedimientos para realizar su trabajo?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Conoce Ud. la importancia de lo que realiza en el servicio brindado final y si es el correcto?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Siempre

9. ¿Sabe cuáles son los aspectos que valora el cliente?

- a. Tiempo
- b. Buena atención o servicio
- c. Precio

10. ¿Conoce qué es la norma ISO 9001?

- a. Si
- b. No

11. ¿Existe algo que le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

- a. Sí

Explicar con un ejemplo:

b. No

12. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad?

a. Sí.

Explicar con un ejemplo:

b. No

13. ¿Tiene algún conocimiento sobre qué es la calidad?

a. Sí

Explicar:

b. No

Anexo 2: Resultados obtenidos de los cuestionarios al personal operario.

Pregunta	Resultados	Propuesta de mejora	Propósito
Al momento de ingresar a la empresa. ¿Recibió alguna inducción o capacitación sobre las funciones y tareas que realizaría en su área de trabajo?	Sí: 67% No: 33%	Incorporar un programa de capacitación e inducción de las funciones para nuevos colaboradores.	Asegurar personal capacitado en sus funciones, así también para que se identifique con la empresa y con los manuales e instructivos.
¿Realiza Ud. algún tipo de control para realizar su trabajo?	Sí: 33% No: 67%	Capacitar en la importancia del control del proceso asignado.	Cumplir con las exigencias de un sistema de gestión de calidad
¿Conoce los procedimientos para realizar su trabajo?	Sí: 92% No: 8. %	Capacitar al personal sobre el servicio que brinda e Operador y su importancia para el cliente.	Concientizar al personal involucrado en la atención del servicio al cliente y sobre la importancia de esta labor.
¿Conoce Ud. la importancia de lo que realiza en el servicio brindado final y si es el correcto?	Nunca: 0% A veces: 0% Casi siempre: 17% Siempre:83%	Realizar capacitaciones y talleres.	Lograr el compromiso con la calidad.
¿Sabe cuáles son los aspectos que valora el cliente?	Tiempo:50% Buena atención o servicio: 25% Precio:25%	Invertir recursos (tiempo, personal, compromiso)	Realizar controles y medición de los objetivos.
¿Conoce qué es la norma ISO 9001?	Si: 0 % No: 100%		

Elaboración: Propia.

Anexo 3: Lista de verificación-cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008.

Preguntas	Calificación (Porcentaje)				
	0	25	50	75	100
4. Sistema de gestión de la calidad					
4.1 Requisitos generales					
1. ¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene la Gestión de la Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma para el proceso de atención al cliente?		X			
2. ¿La organización gestiona el proceso de atención al cliente considerando los requisitos de esta Norma, como son: determinación del proceso; criterios y métodos; disponibilidad de recursos e información; seguimiento medición y análisis, ¿así como acciones de mejora continua?		X			
3. ¿En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos?		X			
4.2 Requisitos de la Documentación					
4.2.1 Generalidades					
4. ¿La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?	X				
5. ¿La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye un manual de la calidad?	X				
6. ¿La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma?	X				
7. ¿La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?		X			

<p>4.2.2 Manual de la calidad</p> <p>8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad, considerando en ella?</p> <p>El alcance de SGC, incluyendo los detalles y la justificación en caso de exclusión,</p> <p>Procedimientos documentados establecidos, o referencia de los mismos, y</p> <p>Interacción del proceso orientado a la calidad.</p>	X				
<p>4.2.3 Control de los documentos</p> <p>9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para?</p> <p>Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,</p> <p>Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,</p> <p>Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,</p> <p>Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.</p> <p>Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del SGC, se identifican y que se controla su distribución, y</p> <p>Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.</p>	X				

<p>10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?</p>		X			
5. Responsabilidad de la dirección					
5.1 Compromiso de la dirección					
<p>1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, considerando para ello?:</p> <p>Comunicar a la organizando la importancia da satisfacer a los clientes,</p> <p>Estableciendo la política de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,</p> <p>Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y</p> <p>Asegurando la disponibilidad de recursos.</p>		X			
5.2 Enfoque al cliente					
<p>2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?</p>		X			
5.3 Política de la calidad					
<p>3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad?:</p> <p>Es adecuada al propósito de la organización,</p> <p>Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC</p> <p>Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,</p>		X			

Es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.					
5.4 Planificación					
5.4.1 Objetivos de la calidad					
4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?		X			
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad					
5. ¿La alta dirección se asegura de que la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4?1, así como los objetivos de la calidad?	X				
6. ¿La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste?	X				
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1 Responsabilidad y autoridad					
7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?		X			
5.5.2 Representante de la dirección					
8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización como su representante?		X			
5.5.3 Comunicación interna					
9. ¿La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC?		X			
5.6 Revisión por la dirección					
5.6.1 Generalidades					
10. ¿La alta dirección revisa el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, a intervalos planificados, para	X				

asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?					
11. ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	X				
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	X				
5.6.2 Información de entrada para la revisión					
<p>13. ¿La información de entrada para la revisión incluye?</p> <p>Los resultados de auditorías,</p> <p>La retroalimentación del cliente,</p> <p>El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,</p> <p>El estado de las acciones correctivas y preventivas,</p> <p>Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,</p> <p>Los cambios que podrían afectar al SGC y</p> <p>las recomendaciones para la mejora</p>	X				
5.6.3 Resultados de la revisión					
<p>14. ¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con?</p> <p>La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos,</p> <p>La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y</p> <p>Las necesidades de recursos.</p>	X				

6. Gestión de los recursos					
6.1 Provisión de recursos					
1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia?		X			
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?		X			
6.2 Recursos Humanos					
6.2.1 Generalidades					
3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?			X		
6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia					
4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?			X		
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?		X			
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?		X			
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?			X		
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?		X			
6.3 Infraestructura					
9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria (edificios; equipo para los procesos; y servicios de apoyo) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		X			

6.4 Ambiente de trabajo					
10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		X			
7. Realización del producto					
7.1 Planificación de la realización del producto					
1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?			X		
2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad?			X		
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?			X		
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?			X		
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?			X		
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?			X		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?			X		
8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?		X			
9. ¿Cuándo se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente				X	

sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?					
7.2.3 Comunicación con el cliente					
10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a?:					
La información sobre el producto,			X		
Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y					
La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.					
7.4 Compras					
7.4.1 Proceso de compras					
11. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, considerando el tipo y el grado del control aplicado al proveedor, como el impacto del producto final?			X		
12. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, manteniendo los registros de los resultados y de las acciones necesarias?			X		
13. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?			X		
14. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?			X		
15. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?			X		
16. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la		X			

organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?					
17. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas (información de las características del producto, instrucciones de trabajo, uso de equipo, implementación de seguimiento y de medición, actividades de liberación, entregas del producto)?			X		
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
18. ¿La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio, demostrando así la capacidad de los procesos?			X		
19. ¿La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable?: Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, La aprobación de los equipos y la calificación del personal, El uso de métodos y procedimientos específicos, Los requisitos de los registros y La revalidación			X		
7.5.3 Identificación y trazabilidad					
20. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?			X		

21. ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?		X			
7.5.4 Propiedad del cliente					
22. ¿La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?			X		
23. ¿La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto? ¿Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros?			X		
7.5.5 Preservación del producto					
24. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?			X		
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición					
25. ¿La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?			X		
26. ¿La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera			X		
27. ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos? ¿Se mantiene registros de los resultados de la calibración y la verificación?			X		
28. ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen			X		

en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?					
8. Medición, análisis y mejora					
8.1 Generalidades					
<p>1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para?:</p> <p>Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,</p> <p>Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad,</p> <p>Mejorar continuamente la eficacia del SGC,</p> <p>Considerando la determinación de los métodos aplicables, incluyendo a las técnicas estadísticas, y el alcance.</p>		X			
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
<p>2. ¿Cómo una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?</p>			X		
<p>3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?</p>			X		
8.2.2 Auditoría interna					
<p>4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?</p>	X				
<p>5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?</p>	X				
<p>6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir</p>	X				

las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?					
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	X				
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	X				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?		X			
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?		X			
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?			X		
12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?			X		
13. ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente, llevando registros de la autorización?			X		
8.3 Control del producto no conforme					
14. ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?			X		
15. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades		X			

relacionadas para tratar el producto no conforme?					
8.4 Análisis de datos					
16. ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad?		X			
17. ¿El análisis de datos proporciona información sobre?: La satisfacción del cliente (véase 8.2.1), La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4), Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4).			X		
8.5 Mejora					
8.5.1 Mejora Continua					
18. ¿La organización mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?		X			
8.5.2 Acción correctiva					
19. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?			X		
20. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?			X		
21. ¿Se establece un procedimiento documentado para?:			X		

<p>Revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes),</p> <p>Determinar las causas de las no conformidades,</p> <p>Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,</p> <p>Determinar e implementar las acciones necesarias,</p> <p>Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</p> <p>Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.</p>					
<p>8.5.3 Acción preventiva</p> <p>22. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?</p>			X		
<p>23. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?</p>				X	
<p>24. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos para?:</p> <p>Determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,</p> <p>Determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.</p>			X		

Elaboración: Propia.

Anexo 4: Escala de puntuación de la lista de verificación.

Calificación	Observación	Significado
0%	No existe	No se encontró nada.
25%	Existe algo	Enfoque evidente en algunas partes de la organización.
50%	Existe en grado mínimo aceptable	Existen pautas definidas, pero no documentadas.
75%	Existe en grado bueno	Documentado (manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos).
100%	Existe en grado excelente	Implementado. Responde completamente a todos los requerimientos del sistema de calidad.

Fuente: Pola y Palomo, 1997.

Elaboración: Propia.

Anexo 5: Escala de calificación de cumplimiento de la ISO 9001:2008.

Calificación	Porcentaje de cumplimiento total
Cumple totalmente con un SGC eficaz.	99 - 100
Cumple casi con la totalidad de los requisitos para un SGC.	95 – 99
Cumple en mayor grado con los requisitos para un SGC.	90 - 95
Cumple parcialmente con los requisitos para un SGC.	85 – 90
Cumple en menor grado con los requisitos para un SGC.	75 – 85
Cumple con los requisitos mínimos para un SGC.	65 – 75
No cumple los requisitos mínimos para un SGC.	55 – 65
No tiene un SGC.	< 55

Fuente: Catacora et All, 2002.

Elaboración: Propia.

Anexo 6: Resultados principales de la fase de generación de problemas.

N°	Idea principal	Agrupar las ideas
1	Falta de estructura organizacional y funciones del personal	1,11
2	Falta de definición una política, objetivos e identificación de los procesos.	2,3,12,13,14,17,18
3	Falta de una motivación y capacitación personal	6,7,9,19
4	Alto índice de servicios subcontratados	5,10,15,16
5	Mal clima organizacional.	4,8,20

Elaboración: Propia.

Anexo 7: Criterios de selección.

Criterio	Puntaje Ponderación	Nivel		Estimado	Puntaje dado por la empresa (1 al 3)
Inversión estimada	3	A=	Alta	S/. 30,000.00	1
		M=	Medio	S/. 15,000.00	2
		B=	Bajo	S/. 5,000.00	3
Tiempo estimado	2	L=	Largo	2 años	1
		M=	Medio	1 año	2
		C=	Corto	6 meses	3
Recursos externos	2	A=	Alta	> 70%	1
		M=	Medio	50-70%	2
		B=	Bajo	< 50%	3
Reacción de personas ante el cambio	1	(+) P =	Positivo	Se adapta al cambio	3
		(0) N =	Neutro	Es indiferente	2
		(-) N =	Negativo	Se resiste al cambio	1
Incidencias sobre el cliente	3	A=	Alta	> 70%	3
		M=	Medio	50-70%	2
		B=	Bajo	< 50%	1

Elaboración: Propia.

Anexo 8: Matriz de decisiones sobre los Puntos Críticos de Control (PCC).

Actividad	Posible error	P1	P2	P3	P4	P5	¿Es un PCC?
Proceso de negociación	Error en la realización de la cotización.	Si	Si	Si			Si
	No contar con un servicio de post venta que investigue en caso no se concrete la cotización.	No	No				No
Proceso de embarque y transporte	Error en el ruteo inicial y disposición de unidades.	Si	Si	Si			Si
	No aplicar con formato de verificación y control del estado de las unidades y la mercadería a cargar.	Si	Si	Si			Si
	Error en las variaciones de fecha o lugar de recojo o entrega de la mercadería.	Si	Si	Si			Si
	No se cuenta con un inventario de las herramientas y EPP'S necesarios en cada operación	Si	Si	Si			Si
	No se aplica el programa de mantenimiento preventivo de las unidades.	Si	Si	Si			Si
	La empresa cuenta con fichas técnicas de los suministros, piezas u otros necesarios para la operación	Si	Si	No	Si	Si	No
	Retraso en entrega por algún obstáculo (huelga, etc.) que impida su recorrido.	Si	Si	No	Si	No	Si
Proceso de coordinación y entrega	Error en carga incompleta proveniente del proveedor.	Si	Si	Si			Si
	No existe un monitoreo de tiempo a las unidades, permanentemente.	Si	Si	No	No		No
	No existe control de desempeño del personal durante el servicio.	Si	Si	Si			Si
	Daño a la mercadería del cliente.	Si	Si	No	Si	No	Si
Proceso de entrega documentaria	Recojo de documentación imprecisa o insuficiente. (Usuario, SUNAT)	Si	Si	No	Si	Si	No
	No existe un procedimiento de cobranza.	Si	Si	Si			Si
	No existe un feed back con el cliente al finalizar el servicio.	Si	Si	No	No		No

Elaboración: Propia.

Anexo 9: Matriz de determinación de Puntos Críticos de Control.

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Resultados Generales de la Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control	El proceso de negociación cuenta con un punto crítico de control (PCC)
	El proceso de proceso de embarque y transporte presenta seis puntos críticos de control (PCC)
	El proceso de proceso de coordinación y entrega presenta tres puntos críticos de control (PCC)
	El proceso de proceso de entrega documentaria cuenta con un punto crítico de control (PCC)

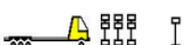
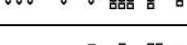
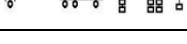
Elaboración: Propia.

Anexo 10: Matriz de selección de problemas con criterios variables.

Operador Logístico														
Fecha:														
Nº de participantes: 5														
Puntaje Ponderación	Criterio		Nivel		Opcion problema									
					1	2	3	4	5					
3	1	Inversión estimada	A	1	0	39	0	33	0	30	4	18	0	42
			M	2	2		4		5		1		1	
			B	3	3		1		0		0		4	
2	2	Tiempo estimado	L	1	1	18	3	14	0	26	5	10	2	16
			M	2	4		2		2		0		3	
			C	3	0		0		3		0		0	
1	3	Reacción de personas ante el cambio	+	3	0	5	5	15	0	5	1	11	2	10
			0	2	0		0		0		4		1	
			-	1	5		0		5		0		2	
2	4	Satisfacción del cliente	A	3	4	28	3	26	5	30	2	24	1	20
			M	2	1		2		0		3		3	
			B	1	0		0		0		0		1	
2	5	Recursos externos	A	1	5	22	5	22	3	14	0	30	1	18
			M	2	3		3		2		0		4	
			B	3	0		0		0		5		0	
		Total				112		110		105		93		106

Elaboración: Propia.

Anexo 11: Tabla de dimensiones y carga.

Configuración vehicular	Descripción gráfica de los vehículos	Longitud máxima (m)	Peso máximo (t)				Peso bruto máximo. (t)	
			Eje delantero	Conjunto de ejes posteriores				
				1°	2°	3°		4°
C2		12.30	7	11			18	
C3		13.20	7	18			25	
C4		13.20	7	25			32	
8X4		13.20	7+7	18			32	
T2S1 Ó 2S1		20.50	7	11	11		29	
T2S2 Ó 2S2		20.50	7	11	18		36	
T2Se2		20.50	7	11	11	11	40	
T2S3 Ó 2S3		20.50	7	11	25		43	
T3S1 Ó 3S1		20.50	7	18	11		36	
T3S2 Ó 3S2		20.50	7	18	18		43	

Fuente: El Peruano. Normas legales-Publicación 25 de Julio del 2001.

Anexo 12: Relación de flete referencial para el cliente, a nivel Lima.

Partida: Chorrillos	Camión simple			Doble eje	Semitrailer	
	Hasta 5TN	Hasta 7TN	Hasta 10TN	Hasta 15TN	Hasta 20TN	Hasta 30TN
Chorrillos	300.00	350.00	460.00	500.00	680.00	700.00
San Miguel	350.00	400.00	500.00	550.00	730.00	750.00
Surco (Higuereta)	320.00	370.00	480.00	520.00	700.00	720.00
Surco (Chacarilla)	320.00	370.00	480.00	520.00	700.00	720.00
Surco (Monterrico)	320.00	370.00	480.00	520.00	700.00	720.00
Lurín	350.00	400.00	500.00	550.00	730.00	750.00
Villa el Salvador	350.00	400.00	500.00	550.00	730.00	750.00
Villa María del Triunfo	350.00	400.00	500.00	550.00	730.00	750.00

Fuente: Operador Logístico.

Anexo 13: Relación de flete referencial para el cliente, por departamento.

Partida: lima	Camión simple	Doble eje	Semitrailer
Destino	Hasta 7TN	Hasta 15TN	Hasta 30TN
Zona Sur			
Apurímac	3,800.00	5,100.00	6,300.00
Arequipa	3,300.00	4,200.00	5,200.00
Ayacucho	2,500.00	3,000.00	4,000.00
Cusco	4,000.00	6,000.00	7,200.00
Huancavelica	2,300.00	2,700.00	3,200.00
Ica	1,400.00	1,700.00	2,000.00
Madre de Dios	5,300.00	7,000.00	8,500.00
Moquegua	4,000.00	6,000.00	6,500.00
Puno	4,800.00	6,500.00	7,500.00
Tacna	4,200.00	6,400.00	7,300.00
Zona Norte			
Ancash	2,300.00	2,700.00	3,200.00
Amazonas	3,200.00	4,000.00	5,800.00
Cajamarca	3,200.00	4,200.00	5,200.00
Lambayeque	3,000.00	3,500.00	4,000.00
La Libertad	2,400.00	2,800.00	3,000.00
Loreto	4,000.00	5,000.00	6,500.00
Piura	3,200.00	4,000.00	4,400.00
San Martín	3,000.00	3,800.00	5,900.00
Tumbes	4,800.00	6,000.00	7,400.00
Zona Centro			
Huánuco	2,500.00	3,000.00	3,500.00
Junín	2,000.00	2,500.00	3,000.00
Pasco	1,700.00	2,200.00	3,000.00
Ucayali	2,400.00	4,000.00	4,700.00

Fuente: Operador Logístico.

Elaboración: Propia.

Anexo 14: Relación de flete referencial del proveedor, por departamento.

Partida: lima	Camión simple	Doble eje	Semitrailer
Destino	Hasta 7TN	Hasta 15TN	Hasta 30TN
Zona Sur			
Apurímac	3,000.00	4,000.00	5,500.00
Arequipa	2,300.00	3,300.00	4,200.00
Ayacucho	1,700.00	2,000.00	3,000.00
Cusco	3,000.00	5,200.00	6,000.00
Huancavelica	1,500.00	1,800.00	2,300.00
Ica	1,000.00	1,300.00	1,600.00
Madre de Dios	3,500.00	6,000.00	7,000.00
Moquegua	3,400.00	4,800.00	5,200.00
Puno	3,500.00	5,500.00	6,500.00
Tacna	3,200.00	5,000.00	6,000.00
Zona Norte			
Ancash	1,700.00	2,000.00	2,400.00
Amazonas	2,200.00	2,800.00	4,600.00
Cajamarca	2,200.00	3,200.00	4,000.00
Lambayeque	2,200.00	2,500.00	2,900.00
La Libertad	1,700.00	1,800.00	2,200.00
Loreto	2,300.00	2,500.00	3,600.00
Piura	2,300.00	2,800.00	3,400.00
San Martín	2,300.00	2,600.00	4,800.00
Tumbes	3,500.00	4,000.00	4,800.00
Zona Centro			
Huánuco	1,200.00	1,500.00	2,500.00
Junín	1,000.00	1,200.00	1,600.00
Pasco	1,100.00	1,200.00	2,100.00
Ucayali	1,800.00	2,800.00	3,400.00

Fuente: Operador Logístico.

Elaboración: Propia.

Anexo 15: Empresas de transporte de carga, según departamento, 2009-2015.

Número de empresas										
Total	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	28 976	33 382	42 483	50 266	56 504	63 869	71 974	81 115	89 985	95 469
Amazonas	104	127	165	217	240	260	274	292	296	297
Ancash	11	91	290	383	461	584	673	730	807	844
Apurímac	69	157	289	468	556	583	622	677	794	861
Arequipa	2 478	2 914	3 866	4 679	5 372	5 872	6 698	7 466	8 188	8 574
Ayacucho	480	586	702	784	810	855	892	958	1 116	1 214
Cajamarca	545	600	761	932	1 099	1 271	1 589	1 774	1 947	2 122
Callao	0	0	0	0	0	0	781	-	-	-
Cusco	894	1 174	1 375	1 585	1 754	2 009	2 353	2 874	3 472	4 062
Huancavelica	0	0	0	0	0	0	12	3	9	10
Huánuco	219	269	426	548	712	842	966	1 091	1 243	1 395
Ica	862	1 009	1 228	1 388	1 464	1 703	1 896	2 093	2 257	2 313
Junín	1 722	2 007	2 531	2 933	3 242	3 414	3 622	3 755	3 912	3 974
La Libertad	2 902	3 268	4 018	4 539	4 936	5 373	5 871	6 099	6 296	6 244
Lambayeque	1 600	1 757	2 309	2 869	3 142	3 528	3 954	4 345	4 624	4 820
Lima	13 448	15 076	18 821	22 173	25 199	29 200	32 369	38 610	43 532	46 486
Loreto	0	0	0	0	0	0	32	7	7	6
Madre de Dios	94	264	437	591	639	664	682	730	801	799
Moquegua	155	185	199	227	254	275	307	352	408	436
Pasco	9	34	79	128	160	198	218	232	241	238
Piura	1 420	1 555	2 027	2 345	2 671	3 043	3 440	3 745	4 080	4 286
Puno	557	595	737	875	987	1 110	1 293	1 538	1 886	2 232
San Martín	283	360	491	599	649	707	788	853	981	1,086
Tacna	593	704	914	1 065	1 158	1 281	1 451	1 627	1 742	1 775
Tumbes	300	352	444	516	570	639	679	713	725	728
Ucayali	231	298	374	422	429	458	512	551	621	667

Nota: La Región Callao, está incluida en el Departamento de Lima; la información es del Padrón de Transportistas de Carga General Nacional.

Fuente: MTC – DGTT. Anuario Estadístico 2015.

Anexo 16: Matriz de correspondencia.

	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
General	Elaborar una propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008 para el Proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico.	Si se elabora la propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008, se podrá asegurar la calidad requerida por los clientes en el Proceso de Atención al Cliente del Operador Logístico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión inicial con el representante de la empresa. ▪ Visitas a la empresa para recolección de información. ▪ Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. ▪ Elaboración de la propuesta de mejora. ▪ Elaboración del presupuesto de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con personal ▪ Lista de Verificación ISO 9001:2008 ▪ Aplicación de herramientas de gestión y calidad. ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La propuesta de mejora basada en la ISO 9001:2008, la cual se refleja en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, resuelve el problema del Operador Logístico, de verse limitada en el mercado por no contar un sistema de gestión, que asegure la calidad de los servicios que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recomienda a la empresa seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente del Operador Logístico, con el fin de lograr una implementación exitosa de un SGC que asegure la satisfacción de sus clientes.

Específico 1	Realizar una evaluación de las condiciones iniciales del Operador Logístico con respecto a la ISO 9001:2008.	Si se realiza la evaluación de las condiciones iniciales del Operador Logístico, se podrá obtener información de los procesos críticos y del nivel de cumplimiento de los requisitos del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión inicial con el representante de la empresa. ▪ Visitas a la empresa para recolección de información. ▪ Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. ▪ Elaboración de la propuesta de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con el personal. ▪ Aplicación de herramientas de gestión: <ul style="list-style-type: none"> - 4 P's de marketing. - Análisis de las Fuerzas de Porter. ▪ Análisis de la Matriz BCG. ▪ Análisis FODA. ▪ Análisis de la Cadena de Valor. ▪ Laptop con MS Office. ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, grabadora, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel operativo los procesos caracterizados tienen como principal debilidad la falta de estandarización, pese a esto la situación la empresa ha venido ofreciendo sus servicios, esto sumado a un manejo de estilo de liderazgo autocrático, lo cual no es sostenible en el tiempo. La caracterización de los procesos servirá como un punto de partida referencial para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recomienda definir y difundir los elementos de dirección, como: visión, misión y valores organizacionales, establecer un plan estratégico anual, e implementar el manual de organización y funciones propuesto. Desarrollar un plan comercial que incluya, capacitación del personal y estandarización de actividades acompañado de talleres de liderazgo y coaching que permita a la gerencia delegar actividades y responsabilidades a los miembros de su equipo con el fin de asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.
---------------------	--	---	---	---	--	--

Específico 2	<p>Determinar los puntos críticos de los procesos principales del Operador Logístico con respecto a la ISO 9001:2008.</p>	<p>Si se determinan los puntos críticos de los procesos principales del Operador Logístico, se podrá estandarizar los procedimientos que permitan brindar los resultados necesarios de cada proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas a la empresa para recolección de información. ▪ Análisis de la información. ▪ Elaboración de la propuesta de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con el personal. ▪ Aplicación de herramientas de calidad: <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de determinación de los puntos críticos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La elaboración de los procedimientos relacionados a los procesos de atención al cliente ayuda a minimizar el impacto de los puntos críticos encontrados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recomienda utilizar los procedimientos y los formatos de control relacionados a los procesos de atención al cliente ayuda a minimizar el impacto de los puntos críticos encontrados y orientar a la empresa en calidad.
---------------------	---	--	--	---	--	--

Específico 3	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la calidad ofrecida al cliente por la empresa con respecto a la ISO 9001:2008.	Si se realiza el diagnóstico de la situación actual de la calidad ofrecida al cliente por la empresa, se podrá determinar el grado de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas a la empresa para recolección de información que incluyeron: revisión de documentación y registros existentes. ▪ Aplicación de la Lista de Verificación ISO 9001:2008 ▪ Análisis de la información. ▪ Elaboración de la propuesta de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de Verificación ISO 9001:2008. ▪ Entrevista con el personal. ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado que le permita tener los fundamentos necesarios para demostrar que ofrece un servicio que cumpla los requisitos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar, mantener y revisar el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para asegurar la calidad requerida por los clientes, para lo cual se recomienda generar campañas de concientización al personal sobre la importancia de la gestión de la calidad.
---------------------	--	---	---	---	--	---

<p style="text-align: center;">Específico 4</p>	<p>Elaborar la propuesta de manual del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008.</p>	<p>Si se elabora el manual del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008, se podrá orientar a la empresa hacia la calidad del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la información. ▪ Elaboración del manual de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento ISO 9001:2008. ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación le permitiría al Operador Logístico conocer de manera general el funcionamiento de su sistema de gestión de calidad, adaptar sus procesos al cumplimiento de la ISO 9001:2008, y definir a los responsables de estos procesos, de manera que se brinde servicios de calidad al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir y aplicar el Manual de la Calidad propuesto basado en la ISO 9001:2008, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes, de mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad.
--	---	---	---	--	---	---

Específico 5	Elaborar un manual de procedimientos relacionado al proceso de Atención al Cliente basada en la ISO 9001:2008.	Si se elabora el manual de procedimientos, se podrá controlar en cada procedimiento lo solicitado por el cliente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la información. ▪ Elaboración del manual de procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cumplimiento de cada uno de los 13 procedimientos que componen el Manual de procedimientos elaborados en el presente trabajo llevaría a que el Operador Logístico aplique y desarrolle las actividades necesarias y precisas para el efectivo funcionamiento de sus procesos como parte de un sistema de gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir, aplicar y actualizar el Manual de procedimientos propuesto, con el fin de garantizar que los procesos sean ejecutados de manera efectiva.
---------------------	--	---	---	--	---	---

Específico 6	Elaborar un presupuesto monetario de la implementación de la propuesta basada en la ISO 9001:2008.	Si se elabora el presupuesto, se tendrá información necesaria para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la ISO 9001:2008.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del presupuesto de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto de implementación de la propuesta de mejora que asciende a S/25,500.00 soles anual es una inversión, ya que la recuperación de lo invertido se ve justificada por los costos de calidad que asciende a S/385,066.82 soles por año y gracias a las nuevas oportunidades de captación de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar los servicios de una empresa consultora especializada durante el proceso de implementación del sistema de Gestión de la Calidad para la certificación.
---------------------	--	---	--	--	---	--

Elaboración: Propia.

Anexo 17: Cuadro de selección de la unidad de transporte.

Características del producto	Tamaño	Congelado
	Peso	Líquido
	Fragilidad	Granel
	Peligrosidad	Animales vivos
Restricciones en el punto de carga o entrega	Calles angostas	Restricciones en horario nocturno debido al ruido
	Puentes bajos	Carencia de equipo para manipuleo
	Restricciones de Peso	Acceso limitado o bajo a los edificios
Geografía del terreno a ser recorrido	Carreteras	Afirmado o sin afirmar
	Pistas urbanas	Geografía plana
	Montañoso	Temperaturas extremas (calor o frío)
Configuración del vehículo	Articulado: tractor y tráiler	Vehículo para carga pequeña (furgoneta)
	Tracción de remolque	Vehículo rígido de dos, tres o cuatro ejes
Tipos de carrocería	Cortina a los lados	Carrocería inclinada
	Plataforma	Para carretera y montable sobre vagón
	Tanque	Estructura para cargar contenedores, desmontable o embarcable
	Tolva para gráneles	
Requerimientos Legales	Límite de Peso bruto	Licencias del Vehículo
	Dimensiones del Vehículo	Equipamiento obligatorio
	Seguros	
Economía del vehículo	Consumo de combustible	Complejidad del mantenimiento
	Desgaste de las llantas	
Equipo complementario	Grúas propias	Montacargas transportado por el Vehículo
	Refrigeración	Rampa trasera rebatible
	Calefacción	Con grúa de patio (ver limitación de altura)
	Extintidores	
Seguridad del vehículo	Cerraduras	Dispositivos de sellado
	Alarmas	Dispositivos de rastreo Con GPS

Elaboración: Propia.

Anexo 18: Especificaciones del remolque.

Ítem	Especificaciones
Remolque (General)	
Llantas	Mínimo 2.50 mm de Labrado. Sin desperfectos, rines en buen estado, ruedas con pernos y tuercas completas.
Llantas de repuesto	Mínimo 2.50 mm de Labrado en buen estado, cantidad dos.
Extintor de 20 Lbs	Cantidad dos (2), de fácil acceso, presurizado, con recarga menor a un año, y verificar presión adecuada del manómetro y/o precintos del percutor.
Número UN	En los tres costados
Defensa trasera	En buen estado. A la altura del eje. Protege las válvulas de descargue (si son traseras)
Dispositivo evitar salpicaduras (guardapolvos)	En buen estado
Conexiones eléctricas	En buen estado, aisladas.
Luces direccionales, parada, reverso, laterales, parqueo.	Operativas, en buen estado, todas funcionando.
Bicicleteros	En buen estado. Su diseño impide que alguien se monte en ellos. Protegen las válvulas de descargue (si son laterales)
Patas y Gatos	En buen estado. Rectos. Sin fugas. Sin grietas ni roturas.
Estado del King Ping	Que no presente desgaste ni grietas.
Conexiones de aire y electricidad del tractor al remolque	En buen estado.
Chasis	Sin grietas, sin "refuerzos", sin soldaduras
REMOLQUE (FURGÓN)	
Furgón (Paredes y Techo)	Buen estado. Sin roturas. Sin abolladuras. Sin olores fuertes a químicos
Puertas	Buen estado. Cierran bien. Bisagras y chapas en buen estado. Empaquetadura en buen estado. Pernos/tornillos de seguridad (no pueden quitarse desde afuera)

Elaboración: Propia.

Anexo 19: Especificaciones de la unidad tractora.

Ítem	Especificaciones
Unidad tractora	
Cinturones de seguridad	De 3 Puntos. Retráctil. Correa en buen estado
Luces: Altas, medias, direccionales, freno, parqueo y reversa	Todas funcionando. En buen estado.
Botiquín	Gasas, esparadrapo, baja lenguas, guantes de látex, venda elástica, venda de algodón, y solución salina, termómetro, alcohol antiséptico, cuello ortopédico, tijeras, linterna, pilas.
Caja de herramientas	Llaves de expansión, hombre-solo, destornillador, alicates y otras que sean necesarias; herramienta para desbloqueo del freno de seguridad, copa para pernos y extensor, tacos de madera (2).
Un gato	Con capacidad de levantar el vehículo, en buen estado.
Conos de 90 cms de alto	Mínimo tres, en buen estado, reflectivos.
Extintor de 20 Lbs	De fácil acceso, presurizado, con recarga menor a un año, y verificar presión adecuada del manómetro y/o precintos del percutor. Se recomienda no llevar extintores dentro de la cabina.
Linterna	Encauchetada, operativa con pilas, a prueba de explosión.
Sistema eléctrico de encendido y apagado del motor	Prende y apaga correctamente
Sistemas de aislamiento de baterías	Baterías cubiertas y bornes aislados
Interruptor eléctrico central o master	Que corte la energía y desenergice totalmente el vehículo. Accesible desde afuera.
Espejos retrovisores en ambos lados	Limpios y en buen estado

Inspección del Motor	Sin fugas / sistema eléctrico encauchetado
Tanque de Combustible	Con tapa y sin fugas ni goteos
Vidrio panorámico	En buen estado, sin fisuras ni rajaduras
Limpiavidrios	Limpio, sin desgaste, en funcionamiento.
Alarma de Retroceso	Visual y sonora. Debe activarse en marcha atrás, tanto para la unidad tractora como para el semiremolque
Sistema de Comunicaciones	Radio Teléfono o Celular con manos libres.
Freno de Seguridad	Correcto funcionamiento. Sin fugas
Llantas	Mínimo 2.5 mm de labrado. En buen estado. Rines en buen estado. Ruedas con pernos y tuercas completas. Las llantas no deben ser reencauchadas.
GPS	Funcionando y con acceso al sistema de evaluación.
Silla y apoyacabeza del conductor	Buen estado
Logo de empresa transportadora	Visible y claro
Número UN	En defensa delantera, trasera y los costados.

Elaboración: Propia.

Anexo 20: Especificaciones de elementos de seguridad.

Ítem	Especificaciones
Botas de Seguridad	Con Punta de acero, antideslizante, resistente a hidrocarburos.
Guantes	Vaqueta para manejo de mangueras, llantas, etc. y de Nitrilo o Neopreno para contacto con químicos
Casco con barbiquejo	Certificado según normatividad.
Monogafas de Seguridad	limpias y en buen estado
Protección Respiratoria	Para vapores orgánicos. Cuando aplique.
Ropa Adecuada	Overol en fibra natural, uniforme con manga larga
Chaleco reflectivo	Disponible. En buen estado
Arnés	Certificado. En Buen estado

Elaboración: Propia.

Anexo 21: Especificaciones del servicio concluido.

Ítem	Especificaciones
Descripción	Servicio de transporte de carga terrestre por carretera a nivel nacional y/o local.
Preservación de la carga	Mercadería en buen estado de conservación. No daños, no rupturas, no faltantes.
Tiempo estimado	De acuerdo a la ruta a realizar.
Fecha y hora de entrega	De acuerdo a lo negociado con el cliente. Previo aviso al cliente de suscitarse un incidente.
Seguridad	Monitoreo de la unidad y del personal a cargo del servicio. Resguardo policial y/o póliza de carga previa negociación con el cliente.
Precio	Margen de utilidad a partir de 20% como mínimo
Satisfacción del cliente	Conformidad de los documentos de traslado.

Elaboración: Propia.

Anexo 22: Productos sustitutos por Zona.

R.U.C.	Empresa	Zona
20341841357	LAN Perú S.A.	Norte
20509579777	Empresa de transportes flores e hijos S.R.L.	Sur
20498189637	Arequipa Expreso Marvisur E.I.R.L.	Sur
20509981770	Empresa de transportes de carga El Oscar S.R.L.	Sur
20557247689	Transporte y turismo Fray Martin de Porres S.R.L.	Norte
20337511172	Servis Piura S.A.	Norte
20162574435	Arequipa Express Comité 4 S.C.R.L.	Sur

Elaboración: Propia.

Anexo 23: Numero de proveedores del Operador Logístico por zonas.

Proveedores por zona	Cantidad	Porcentaje
Norte	40	26.32
Sur	16	10.53
Noreste	31	20.39
Centro	40	26.32
Local	25	16.45
Total	152	100.00

Elaboración: Propia.

Anexo 24: Proveedores Zona Sur.

N°	R.U.C.	Razón Social
1	10079381760	Linares Espinoza Walter
2	10082642558	Edgar Emilio Salas Vasquez
3	10094999648	Maria Lurdes Falcon Apcho
4	10098208165	Bustamante Duany Cecilia Orieta
5	10102603660	Melo Campos Abdon
6	10292501515	Valencia Gonzales Roberto Hipolito
7	10293430158	Julia Cardenas Jacobo
8	10295087710	Roxana Eloisa Velarde Valdivia
9	10295545840	Quico Cahuana Toribio Marcial
10	10295856519	Cahui Auquilla Gregorio Wilfredo
11	10304946895	Cahui Auquilla Miguel Denis
12	10400295447	Yeimy Gladys Vasquez Apaza
13	10401213843	Ernesto Anibal Zea Condori
14	10414604124	Hidalgo Huaman Julio Alejandro
15	10428166669	Jimy Palomino Noa
16	10804368626	Tantalean Ayay Job

Elaboración: Propia.

Anexo 25: Competencia con permiso especial para materiales peligrosos.

Permiso de insumos químicos	N° de empresas	Porcentaje
SI	60	75.95
NO	19	24.05

Elaboración: Propia.

Anexo 26: Proveedores a nivel Lima.

N°	R.U.C.	Razón Social
1	10104199335	Zuñiga Atachagua Tito
2	10166701096	Dermali Perez Salazar
3	10166776754	Ricardo Romero Cotrina
4	10167288257	Segundo Misael Cruz Galvez
5	10178883297	Leyva Cruz Lucio Edilberto
6	10192080288	Luperdi Palomino Victor Manuel
7	10193290367	Serrano Ramirez Yanee
8	10201181106	Jacobi Albino Tito Teofilo
9	10209657304	Esteban De Torres Aurora Alberta
10	10266284956	Santos C. Vargas Huaman
11	10266406750	Leyva Martinez Santos
12	10295933718	Hinojosa Caceres Francisco Javier
13	10296266847	Callata Copa Mariluz Nelly
14	10296822642	Salcedo Sucapuca Arturo
15	10321111365	Alvino Rapray Domingo
16	10327885001	Ponce Caverro Carlos Aguinaldo
17	10336715224	Villegas Sandoval Juan Manuel
18	10339624629	Guzman Chavez Manuel
19	10405465022	Placencia Baez Maritza Anamelba
20	10406274255	Mendoza Soria Marco Antonio
21	10410199713	Porras Paredes Mauro Honorato
22	10414352915	Saldaña Benavides Levindes
23	10416183878	Contreras Vasquez Juan Bernabe
24	10429556690	Mendoza Galvez Rosa Vilma
25	10473838643	Zavaleta Reyes Alexander

Elaboración: Propia.

Anexo 27: Proveedores Zona Norte.

N°	R.U.C.	Razón Social	N°	R.U.C.	Razón Social
1	10003224428	Peña De Saldarriaga Luzmila G.	21	10200770027	Ayllon Vilcapoma De Balbuena Liliana
2	10010495780	Rojas Rafael Adriano	22	10237171166	Ernestina Ramos Curiñaupa
3	10027576961	Isidro Jacinto Panta	23	10270710889	Segundo Leuterio Delgado Torres
4	10028709531	Alejandro Laureano Naquiche	24	10274367461	Juan Ruiz Burga
5	10033325865	Cesar Abraham Zuñiga Yenque	25	10277482806	Inostroza Campos Angelito
6	10033698408	Walter Augusto Salas Gonzales	26	10278453834	Melendres Alberca Nelson
7	10033800628	Janet Del Rosario Cordova Palacios	27	10279934411	Morales Santa Cruzmanuel Enrique
8	10077647983	Mendieta Zavaleta Carmen Rosa	28	10295318045	Ticona Pilco Juan De Dios
9	10102557226	Zenaida Campos Vicente	29	10316438127	Gines Rapray Florencia Faustina
10	10103923251	Marcelino Luis Carbajal Villagomez	30	10322645291	Jesus Antonio Espinoza Reyes
11	10165416673	Cubas Peralta Jorge Orlando	31	10335848859	Rodriguez Requejo Juan
12	10179822101	Maria Esperanza Lazaro Rodriguez	32	10407652946	Davila Velasquez Cristian Andre
13	10179823671	Vargas Azañero Aristides E.	33	10410033793	Freundet Ramirez Suarez
14	10181826725	Castañeda Sevillano Jorge Luis	34	10413406515	Alex Mario Marmolejo Velasquez
15	10182004885	Zegarra Cerna Gonzalo	35	10416980344	Heredia Carrasco Wilson
16	10190683325	Rodriguez Orbegoso Luis Manuel	36	10421769813	Jorge Enrique Navarro More
17	10190986450	Antonio Segura Cruzado	37	10429586505	Luis Eduardo Carhuamaca Quispe
18	10192095099	Llanos Quiroz Cesar Augusto	38	10434747797	Hora Arana Susan Liced
19	10192409379	Garcia Enco Manuel Marcelino	39	10469016329	Campos Diaz Zulema
20	10193208440	Mendoza Quiroz Hernan	40	10709839492	Coronel Soto Katherin Paola

Elaboración: Propia.

Anexo 28: Proveedores Zona Centro.

N°	R.U.C.	Razón Social	N°	R.U.C.	Razón Social
1	10040757461	Cordova Bravo Javier Andres	21	10209042059	Aurora Vega Jimenez
2	10066048522	Juana Victoria Chavarria Rosas	22	10211028438	Espinoza Aguirre Albino Marcelino
3	10096086631	Alayo Gil Isabel Cristina	23	10211077293	Vilchez Rodriguez Claudio Maximo
4	10101586443	Espinoza Garcia Quety	24	10211084940	Leocadia Primitiva Beraun Puente
5	10101790091	Chavez Callupe Percy Roger	25	10211300596	Chavez Ramos Hector Braulio
6	10154278201	Felix Utani Cayllahua	26	10211308287	Canchihuaman Osco, Willym Alcides
7	10161581289	Riquez De La Cruz Zulma Mercedes	27	10211363393	Adolfo Jesus Julcarima Paucar
8	10165447889	Cubas Peralta Luis Humberto	28	10218293269	Martinez Chilquillo Raul Ignacio
9	10190311771	Aguilar Miguel Oscar Javier	29	10266286011	Oscar Cercado Chavez
10	10191908690	Suarez Espinoza Jose Anibal	30	10266985539	Joel Luis Campos Leiva
11	10192029606	Suarez Rodas Alfonso	31	10266986713	Wilman Cotrina Mendoza
12	10193293943	Cabanillas Cubas Juan Humberto	32	10267105931	Juan Silva Estrada
13	10199951128	Wilfredo Nilton Reynoso Alvarez	33	10267135687	Nestor Flores Castañeda
14	10200682977	Chuco Artzano Kela Premilda	34	10267152280	Delgado Chavez Maria Celia
15	10200977951	Maritza Quispe Limache	35	10271597709	Deza Mostacero Orlando Homero
16	10208883041	Dominica Cirineo Durand	36	10280620292	Vigo Palomino Wiliam Victoriano
17	10208966541	Agripina Rosita Durand Condor	37	10310008724	Dionicio Luna Perez
18	10208993858	Goyo Raza Huamali	38	10335887188	Orlando Pintado Martinez
19	10209021531	Llana Arzapalo Efrain Hugo	39	10411646110	Reynoso Alvarez Whitman Alfredo
20	10209035354	Meleton Ublitas Capcha Guerra	40	10412758701	Solis Mondragon Yadira Marisel

Elaboración: Propia.

Anexo 29: Proveedores Zona Noreste.

N°	R.U.C.	Razón Social
1	10040221421	Monago Carhuaricra Pedro
2	10040352771	Torres Panduro Roberto
3	10040522137	David Eloy Palacin Matias
4	10040532043	Chavez Llana Rolin Lorenzo
5	10098362067	Eduardo Almidon Elescano
6	10098797446	Huamali Alarcon Eulalio
7	10165229385	Juan Carlos Puicon Albuja
8	10166934538	Estela Torres Wilmer
9	10205912300	Pablo Baldomino Quispe Sedano
10	10206781322	Sosa Sanchez Julio
11	10210774659	Cardenas Ruffner Zocimo
12	10218151499	Navarro Campos Roberto Armando
13	10251812115	Leonarda Villafuerte Humpire
14	10271674525	Romero Villoslada Cesar Flavio
15	10276615021	Villanueva Tarrillo Analu
16	10276687102	Vasquez Linares Maria Nelsa
17	10414430240	Elvis Luis Diaz Vilchez
18	10416548167	Segura Cruzado Santiago Maky
19	10420762815	Max Ilich Espinoza Cespedes
20	10422729122	Espinoza Vasquez Ever Anibal
21	10424967004	Jara Guerrero Wilson
22	10428583774	Abraham Marcos Barreto Arteaga
23	10433929484	Mosquera Machacuay Felimon
24	10434597205	Edward Caja Ureta
25	10440777118	Malaver Suarez Jose Stewar
26	10444935184	Carlomagno Delgado Camacho
27	10447398261	Bill Wilson Lozano Arias
28	10448042168	Magaly Hermelinda Castro Vilchez
29	10451915857	Carhuas Machacuay Dennis
30	10455065815	Cruzado Mantilla Maria Yanely
31	10464664420	Rocio Lisbet Cerna Vasquez

Elaboración: Propia.

Anexo 30: Cliente habitual.

Cliente habitual	Sector	Porcentaje	Ventas
			Soles
Alisur S.A.C.	Comercial	5.60	205,384.39
Aplica Perú S.A.C.	Constructor	4.61	169,045.08
Ceyca Servicios Generales y Construcción S.A.C.	Constructor	3.06	112,248.09
Distribuidora Cumasa S.R.L.	Comercial	6.66	244,146.32
Estanterías Metálicas J.R.M. S.A.C.	Metalmecánica	3.29	120,592.67
Gerencia de Proyectos S.A.C.	Constructor	5.45	199,731.61
HV Contratistas S.A.	Constructor	6.14	225,303.72
Maquinarias y Equipos del Perú S.A.	Alquiler	4.36	159,892.96
Odebrecht Latinvest Operaciones y Mantenimiento S.A.C.	Constructor	7.52	275,640.39
Peri Peruana S.A.C.	Alquiler	9.31	341,320.33
Salfa Montajes S.A.	Constructor	12.13	444,685.48
Steelser S.A.C.	Metalmecánica	3.05	111,709.73
Otros	Comercial	2.24	82,099.92
Total		73.40	2,691,800.70

Elaboración: Propia.

Anexo 31: Cliente eventual.

Cliente eventual	Sector	Porcentaje	Ventas
			Soles
Abengoa Perú S.A.	Constructor	0.63	22,924.31
A & Ch edificaciones S.A.	Constructor	1.03	37,751.95
Aceros y concreto S.A.C.	Constructor	1.05	38,532.36
Compañía minera Atahualpa S.A.C.	Minero	0.80	29,167.53
De Vicente Constructora S.A.C.	Constructor	0.55	19,997.81
Entrepisos Lima S.A.C.	Constructor	0.47	17,071.30
Euroclima S.A.	Comercial	0.33	11,998.68
H2 Olmos S.A	Constructor	0.67	24,387.57

J E Construcciones Generales S.A.	Constructor	0.84	30,728.34
Maccaferri Construction S.A.C.	Constructor	1.40	51,213.89
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Servicio	2.06	75,503.91
Arpo Ingenieros S.A.C.	Constructor	0.41	15,120.29
C2 Constructores S.A.C.	Constructor	0.43	15,900.69
Cimisa Electricidad Sucursal Perú	Comercial	0.38	13,949.69
Comercio Y Servicios En Electricidad S.A.	Comercial	0.20	7,316.27
Corporación Saeta S.A.C.	Constructor	0.52	19,022.30
Cuota De Venta S.A.C.	Constructor	0.25	9,267.28
Farelmare S.R.L.	Constructor	0.23	8,584.42
Fertecnica (Perú) S.A.	Constructor	0.97	35,605.85
G.L.G.& M S.R.L Contratistas	Constructor	2.21	81,161.83
GI Ingenieros Constructores S.A.C.	Constructor	1.25	45,751.08
H Y He Contratistas Generales SAC	Constructor	1.02	37,459.30
IC Eventos S.A.C.	Comercial	0.52	18,924.75
Infinito Contratistas Generales S.A.C.	Constructor	0.46	16,973.75
Infinity Corp Const E Inmob S.A.C.	Constructor	0.44	16,193.34
Ingeniería Del Metal Vulcano S.A.C	Metalmecánica	0.54	19,802.70
Inicia S.A.C.	Comercial	0.29	10,535.43
Invicta Mining Corporation S.A.C.	Minero	0.27	9,950.13
JMG Constructores Asociados SAC	Comercial	0.54	19,705.15
Layher Peru S.A.C.	Alquiler	0.84	30,630.79
Live Steel S.A.C.	Metalmecánica	0.88	32,289.14
Maqsa S.A.	Constructor	1.05	38,337.26
Sehover Contratistas S.A.C.	Constructor	0.29	10,535.43
SKC Rental S.A.C.	Alquiler	0.28	10,242.78
Valmer Engenier S.A.C.	Constructor	0.60	21,851.26
Blu Mill S.A.C	Constructor	0.52	19,119.85
Otros	Otros	1.42	51,994.29
Total		26.60	975,502.71

Elaboración: Propia.

Anexo 32: Empresas competidoras del Operador Logístico.

N°	R.U.C.	Razón Social	Permiso	Dpto.	Distrito	Flota
1	20504741436	Aventura Perú S.A.C.	Si	Lima	Ate	10
2	20537529181	Carhuamayo Cargo S.A.C.	Si	Lima	Ate	11
3	20537562715	Citssa Logistics S.A.C.	Si	Lima	Surco	5
4	20525825044	Corporacion Palvar S.A.C.	No	Sechura	Vice	11
5	20515703595	Cotera Cargo S.A.C.	Si	Lima	Santa Anita	18
6	20459541706	Distribución Global del Perú S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
7	20551166016	Empresa de servicios múltiples Esther S.A.C.	Si	Lima	Ate	8
8	20550379491	Empresa de transporte y operaciones logísticas G Y J S.A.C.	No	Lima	San Luis	12
9	20498614605	Empresa de transportes Cristo Rey S.R.L.	No	Arequipa	Miraflores	13
10	20263785593	Empresa de transportes Delcer S.R.L.	No	Lima	San Borja	10
11	20548801380	Empresa de transportes Freddy S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
12	20519649188	Empresa de transportes Garufa S.R.L.	No	Arequipa	Yanahuara	22
13	20514666912	Empresa de transportes JJ Aquino S.A.C.	No	Lima	Ate	24
14	20547053525	Empresa de transportes nacional G.R. Hnos. S.A.C.	Si	Lima	Ate	14
15	20544002504	Empresa de transportes Oleonjairo S.A.C	Si	Lima	Ate	9
16	20537024497	G & E inversiones y servicios transport S.A.C.	Si	Lima	Ate	12
17	20518819152	H. Mendizabal E.I.R.L.	No	Lima	S.J.L.	10
18	20565548078	HC Peru Logistic S.A.C.	Si	Lima	Ate	6

19	20484308480	Hnos. Panta Álvarez S.R.L.	No	Sechura	Vice	6
20	20537379198	I.N.S. Jamdyl S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
21	20514192783	Inversiones & Negociaciones Corbas S.A.C.	Si	Lima	Ate	9
22	20538882080	Inversiones Irving S.A.C.	Si	Lima	Santa Anita	11
23	20536298143	Inversiones J.H.J S.A.C.	Si	Lima	Santa Anita	12
24	20549241272	Jasabi S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
25	20492906248	JM Panduro transport S.A.C.	Si	Lima	Ate	5
26	20548481539	Logística e inversiones Grupo Laz S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
27	20525076009	M & A Servicio Logístico Integral S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
28	20549378570	Masetrans Leon S.A.C.	Si	Lima	Ate	5
29	20524757169	N & F Logistic S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
30	20536736272	NK Transportes Carlitos S.A.C.	No	Lima	San Luis	10
31	20517402380	Operador Logístico Waldan S.A.C.	Si	Lima	Miraflores	8
32	20551624847	R & H Guadalupe Transport S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
33	20538539601	R Transport S.A.C.	Si	Lima	Ate	15
34	20340787260	Service J.C.U. S.R.L.	Si	Lima	La Victoria	7
35	20536554913	Servicio de carga y transporte Fatima S.R.L.	Si	Lima	V.E.S.	6
36	20509316253	Servicios múltiples Señor de los Milagros S.A.C.	No	Lima	Rimac	9
37	20472497325	The Servis Cargo Courier S.A.C.	Si	Lima	La Victoria	8
38	20380618797	Tower And Tower S.A.	Si	Lima	Lurin	15
39	20538119491	Trans Corporacion Peralta S.A.C.	No	Lima	Santa Anita	6

40	20518023731	Trans De La Peña S.A.C.	Si	Lima	Ate	9
41	20600221478	Trans Grempol S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
42	20514956759	Trans Santos Corporation S.A.C.	Si	Lima	Ate	14
43	20554007849	Transchavez Cargo S.A.C.	No	Lima	Santa Anita	5
44	20451541227	Transerv Yekare S.R.L.	Si	Lima	Ate	8
45	20518367588	Transervi Zevallos A. S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
46	20516982749	Transervis Zevallos S.R.L.	Si	Lima	Ate	13
47	20550892643	Translatigo S.A.C.	Si	Lima	Ate	9
48	20427875319	Transp.de Carga Zuniga Cajahuanca S.A.C.	Si	Lima	Ate	16
49	20537518651	Transport ADC S.A.C.	Si	Lima	Santa Anita	10
50	20550458366	Transporte y servicios integrales Alcantara S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
51	20552369689	Transportes & Logística Rov S.A.C.	No	Lima	San Isidro	18
52	20481618399	Transportes Agreda Hnos. S.A.C.	Si	Lima	Lima	11
53	20506058504	Transportes Cañari E.I.R.L.	No	Lima	S.J.L.	10
54	20508420618	Transportes Correa S.R.L.	Si	Lima	Ate	15
55	20545433525	Transportes e inversiones Santa Clara S.R.L.	Si	Lima	Ate	7
56	20479090158	Transportes e inversiones T & L S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
57	20511271020	Transportes e. Chávez E Hijo S.R.L.	Si	Lima	Santa Anita	8
58	20499170581	Transportes Eliana S.A.C.	Si	Lima	Ate	6
59	20550421951	Transportes Garza S.A.C.	Si	Lima	Ate	7
60	20480214502	Transportes Hernández S.A.C.	No	Chiclayo	Jose Leonardo Ortiz	11

61	20514437131	Transportes Jackeline S.R.L.	Si	Lima	Santa Anita	12
62	20518847369	Transportes Juancito Sac	No	Lima	Chorrillos	14
63	20537279304	Transportes Karisma S.A.C.	No	Lima	S.M.P.	15
64	20549723269	Transportes Leonardo Hermanos S.A.C	Si	Lima	Santa Anita	6
65	20547782284	Transportes Maci S.A.C.	Si	Lima	Ate	5
66	20525812813	Transportes Mangos Valla S.A.C.	No	Morropon	Chulucanas	5
67	20101618511	Transportes Mirfer S.A.C.	Si	Lima	Ate	11
68	20510320809	Transportes Muriel Sur S.A.C.	Si	Lima	Ate	8
69	20140872491	Transportes N.Chavez S.R.Ltda.	Si	Lima	Santa Anita	14
70	20419438660	Transportes Ollantay S.R.L.	Si	Lima	V.M.T.	7
71	20293108316	Transportes Polmar S.R.L.	Si	Lima	Santa Anita	8
72	20519347173	Transportes Reynaldo Hermoza E Hijos S.A.C.	No	Lima	La Victoria	5
73	20543194442	Transportes y servicios Cordova Hnos S.A.C	Si	Lima	Ate	7
74	20535642835	Transportes y servicios Logisticos Monsal S.A.C.	Si	Lima	V.M.T.	13
75	20523211073	Transportes y servicios Mapi S.A.C.	Si	Lima	Santa Anita	7
76	20478971061	Transportes y servicios Sergem S.A.C.	Si	Lima	Ate	20
77	20522274888	Transportes y servicios Tello S.A.C.	Si	Lima	Ate	17
78	20520823159	Transportes y servicios Torres Vargas S.A.C.	Si	Lima	V.E.S.	7
79	20538163121	Zenyatta S.A.C.	Si	Lima	Lurin	11

Elaboración: Propia.

Anexo 33: Modelo de contrato de prestación de servicios del Operador Logístico.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS SUJETO A LA MODALIDAD DE LOCACIÓN

Conste por el presente documento el Contrato de prestación de Servicios, sujeto a la modalidad de locación, que celebran de una parte, la empresa OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C. (en adelante el COMITENTE), representado por su Gerente General , XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, identificado con Documento Nacional de Identidad N° XXXXXXXX; y de la otra parte, el Sr. XXXXXXX XXXXXXX, identificado con Documento Nacional de Identidad N° XXXXXXXX // la empresa XXXXXXXXXXX con RUC N° XXXXXXXXXXX, debidamente representada por XXXXXXXXXXX, con DNI N° XXXXXXXX (*PRECISAR SEGÚN SEA EL CASO O PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA*) (en adelante el LOCADOR), los cuales acuerdan en los términos y condiciones siguientes:

1. DEL COMITENTE

El COMITENTE, es una empresa destinada al transporte de carga en vía terrestre, la cual opera en territorio Nacional.

2. DEL LOCADOR

El LOCADOR, es una persona natural o empresa (*PRECISAR SEGÚN SEA EL CASO*) con amplia experiencia en el transporte de carga en vía terrestre.

3. OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente, el LOCADOR se obliga a transportar objetos, bienes, cosas y/o mercadería; de un lugar a otro, así mismo designar un vehículo y chofer para efectos de realizar el transporte encomendado, los cuales estarán bajo su absoluta responsabilidad.

4. DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Los objetos, bienes, cosas y/o mercadería, es propiedad de los clientes del COMITENTE, el LOCADOR se obliga a transportar de un lugar donde se procederá con el recojo y/o acopio de los bienes a otro donde se realizará la entrega de los mismos.

El chofer a cargo y designado por el LOCADOR deberá convalidar un documento guía. Es de entera responsabilidad del LOCADOR que los bienes que se detallan en el documento guía coincidan con los que se transportarán; siendo necesaria la suscripción del chofer a nombre del LOCADOR en el documento guía al momento del recojo de los bienes.

El servicio se podrá prestar de manera única, continua o periódica, según la disponibilidad y aceptación del LOCADOR.

5. OBLIGACIONES Y DEBERES DE LAS PARTES

DEL LOCADOR

- a) Asignar el vehículo de placa XXX-XXX, para efectos de que mediante este se realice el transporte de los objetos, bienes, cosas y/o mercadería que son propiedad del cliente del COMITENTE.
- b) Asignar un chofer el cual podrá ser trabajador, servidor o el mismo locador; para efecto de que este realice el transporte.
- c) Transportar los objetos, bienes, cosas y/o mercadería del lugar de recojo o acopio al lugar de entrega, el transporte se deberá realizar de manera diligente y en estricto cumplimiento de las normas de tránsito y seguridad vial.
- d) El LOCADOR, previamente al partir de un lugar, ya sea con carga o sin carga, deberá verificar el vehículo y cerciorarse de que este se encuentra en buenas condiciones para poder realizar el transporte encomendado por el COMITENTE.
- e) Suscribir el documento guía o proforma una vez que verifique que los bienes detallados en el documento guía coinciden con los que se encuentran en el camión que realizará el transporte.
- f) Actuar en nombre de la empresa COMITENTE, quedando terminantemente prohibido que preste el servicio a nombre suyo o al de otra empresa; debiendo en todo momento responder a nombre de la empresa OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.

DEL COMITENTE

- g) Está obligado a pagar la retribución, siendo esta la contraprestación al servicio brindado, el cual se determinará según el número de transportes que realice el LOCADOR.

6. RESPONSABILIDADES

El LOCADOR es responsable de cualquier perjuicio o daño que este o el vehículo ocasione en su posesión; además es responsable del accionar del chofer. Cualquier tipo de daño que sufran los bienes transportados, el chofer, el vehículo de transporte y/o terceros, es entera, única y exclusiva responsabilidad del LOCADOR.

7. PLAZO Y FORMAS DE PAGO

El pago se deberá realizar el día XX del XXXXX del 20XX, el pago se realizará en el siguiente número de cuenta:

N° XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cuenta: En soles o en dólares (*PRECISAR SEGÚN SEA EL CASO*)

A Nombre de: XXXXXXXXXXXXXXX

Cualquier obligación formal o sustancial tributaria quedará a cargo del LOCADOR.

8. RESOLUCIÓN Y VIGENCIA DEL CONTRATO

El COMITENTE podrá resolver el presente contrato ante el incumplimiento de la prestación a cargo del LOCADOR, la resolución deberá ser realizada mediante curse de carta notarial.

Lima, XX de XXXXX del XXXX

COMITENTE

LOCADOR

Anexo 34: Modelo de Permiso de operación especial para transporte de carga.

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
DIRECCION GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE

Letra firmada
NESTOR ALEJANDRO RIEGA CARNERO
Firmaario Titular
R.M. N° 74V-2013-MTC/01
R.M. N° 929
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

REPUBLICA DEL PERU

N° 798-2014-MTC/15

Lima, 24 de febrero de 2014

25 FEB. 2014 *Resolución Directoral*

VISTO: El Parte Diario N° 005949 de fecha de 09 de enero de 2014

CONSIDERANDO:

Que, mediante el documento indicado en Visto, la empresa TRANSPORTES HERNANDEZ S.A.C., en adelante La Empresa, con R.U.C. N° 20480214502 y domicilio en sitio: Calle Puerto Rico N° 1809 Pueblo Nuevo San Lorenzo – distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo - Lambayeque, solicita al amparo del Reglamento Nacional de Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, aprobado por D.S. N° 021-2008-MTC en adelante El Reglamento, el Permiso de Operación Especial para el servicio de Transporte Terrestre de Materiales y/o Residuos Peligrosos por Carretera, ofertando con los vehículos de placas de rodaje B9B-778(2008), C2N-889(2011), M2C-717(2011), M4F-866(2012) y la unidad de carga de placa de rodaje M2I-986(2012);

Que, La Empresa no se encuentra inscrita en el Registro de Empresas Autorizadas para el Transporte de Materiales y Residuos Peligrosos;

Que, mediante el Informe N° 0658-2014-MTC/15.02 la Dirección de Servicios de Transporte Terrestre, refiere que, La Empresa cumple con los requisitos establecidos en El Reglamento, para el otorgamiento del Permiso de Operación Especial para el servicio de Transporte Terrestre de Materiales y/o Residuos Peligrosos por Carretera, con los vehículos de placas de rodaje B9B-778(2008), C2N-889(2011), M2C-717(2011), M4F-866(2012), M4F-866(2012) y la unidad de carga de placa de rodaje M2I-986(2012);

Que, es necesario dictar el acto administrativo correspondiente;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 29370, Ley N° 28256 – Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, Reglamento Nacional de Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, aprobado por Decreto Supremo N° 021-2008-MTC y Decreto Supremo N° 021-2007-MTC;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Otorgar el Permiso de Operación Especial para el Servicio de Transporte Terrestre de Materiales y/o Residuos Peligrosos por Carretera a la empresa TRANSPORTES HERNANDEZ S.A.C., y la habilitación de los vehículos de placas de B9B-778(2008), C2N-889(2011), M2C-717(2011), M4F-866(2012) y la unidad de carga de placa de rodaje M2I-986(2012), por un período de cinco (5) años, contados a partir de la fecha de expedición de la presente Resolución, conforme a lo dispuesto en el artículo 39° del Reglamento.



Fuente: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Resolucion_Carga_Peligrosa.pdf, 2016.

Anexo 35: Constancia de verificación de pesos y medidas.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE PESOS Y MEDIDAS
ALMACENES, TERMINALES DE ALMACENAMIENTO, TERMINALES PORTUARIOS O AEROPORTUARIOS, GENERADORES, DADORES O REMITENTES DE LA MERCANCÍA
DECRETO SUPREMO N° 058-2003-MTC REGLAMENTO NACIONAL DE VEHÍCULOS Y SUS NORMAS MODIFICATORIAS

Fecha:, 2008

REGISTRO N°	
--------------------	--

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, camionetas)	DIMENSION 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 (m)	ANCHO (m)	ALTO (m)					

(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) PB MAX PARA NO CONTROL P+ EJES A VEHÍCULOS CON BONIFICACIONES PERMITIDAS PARA SUSP. NEUMÁTICA Y NEUMAT 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

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

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
 Firma y Sello

NOTA:

- 1.- LO CONSIGNADO EN EL PRESENTE FORMATO TIENE CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA, POR LO QUE ESTARÁ SUJETO A LO ESTABLECIDO EN EL AF 32 NUMERAL 32.3 DE LA LEY N°27444; SIN PERJUICIO D E LA SANCIÓN ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE. TENIENDO QUE CUMPLIR QUIEN GENERA LA CARGA EL LLENADO DE LA PRESENTE CONSTANCIA
- 2.- Solo para Terminales Portuarios, Aeroportuarios, Almacenes Aduaneros y de carga de Hidrocarburos, LA GUÍA DE SALIDA , CONSTANCIA DE PESO O TICKET DE PESO DE SALIDA, reemplazará a la presente constancia, la cual deberá contener lo indicado en el punto N°1 y adicionalmente las Placas, Tipo de Vehículo y Peso Bruto Total del Vehículo. Cuando el destino de la mercancía es local no se requiere la emisión de esta constancia de control de pesos y medidas
- 3.- Del punto IV - "Dimensión Total del Vehículo y Carga", será llenado cuando excedan las dimensiones permitidas.
- 4.- Para el transporte de contenedores vacíos presentación del EIR (Equipment Interchange Reception) reemplaza al presente formato; Asimismo, los contenedores no están sujetos al control de pesos por ejes.
- 5.- Para el control en las balanzas de las Estaciones de Pesaje; "Peso Bruto Total Transportado", se consideraran las tolerancias del 3% vigente en el pesaje dinámico
- 6.- De no consignar los datos en el punto V, cuando corresponda, el generador declara que los pesos por eje estan dentro de lo permitido en el RNV.

Fuente: www.proviasnac.gob.pe/frmContenido.aspx?IdArchivo=991, 2015.

Anexo 36: Formato del manifiesto de carga.

LOGO DEL OPERADOR				MANIFIESTO DE CARGA						Nº 000001 - 2015				
COMPAÑÍA:		CONSORCIO CONSTRUCTOR CHAVIMOCHIC		GUIA REMISION REMITENTE:		008-014636, 008-014639,.....		PESO - APROX.						
PUNTO PARTIDA:		AV. CAMINO REAL MZ. K LT. 03 URB. SAN JUAN		PUNTO LLEGADA:		CAMPAMENTO PALO REDONDO KM 17 TROCHA CARROZABLE (SENT.								
FECHA:		12-02-16	HORA:	9:00 AM	FECHA ESTIMADA:		12-02-16	HORA ESTIM:	4:00 PM					
DATOS DE LA UNIDAD Y CHOFER:				GUIA REMISION										
CHOFER:		CRUZADO MANTILLA DANNY MARVIN		BREVETE:		D-47559806		TELEFONOS		TIPO DE FLETE				
MARCA	PLACA	COLOR	CONFIG.	MTC		957-298698		C/COMPLETA						
YSUZU	T7J-856	AZUL	C-2	151502605				COMPARTIDO						
LISTADO DE MATERIALES														
ITEM	PROVEEDOR	GUIA REMISION	FACTURA	O/C	CANT. TOTAL	UND.	CANT.	UND.	DESCRIPCION	FECHA RECEPCION	KG.	OBRA		
1	R.DOY INDUSTRIAL S.A.C. / IKASA	008-014636		10367	39	BULTOS	39	UND.	COLCHON CONSUL 1 PLZ	12-02-16		CHAVIMOCHI		
		008-014639			22	BULTOS	22	UND.						
2	IMPORTACIONES CARDENAS SRL / IMPRECARD	001-0045206	003-0018356	10368	3	CAJAS	50	PZA	LAMPARA MINERA LED INALAMBRICA CON	12-02-16		CHAVIMOCHI		
							100	UND.	LINTERNA PARA CABEZA MA					
3	SANDVIK DEL PERU S.A.	004-0322876			2	BULTOS	2	UND.	FILTER	12-02-16		CHAVIMOCHI		
							2	UND.	GREASE TRIBOL 3020/1000 TIM					
							12	UND.	TORNILLO M6S					
							12	UND.	TUERCA DE BLOQUE					
							12	UND.	ARANDELA					
							8	UND.	ARANDELA DE BLOQUEO					
		8	UND.	ARANDELA DE BLOQUEO										
		1	004-0322869				1	BULTO	4	UND.	SHANK BUSHING ASSEMBLY	12-02-16		CHAVIMOCHI
									2	UND.	ADATADOR R6 - JIC8			
									12	UND.	AMORTIGUADOR			
2	UND.								CENTRALIZADOR					
6	UND.	MORDAZA												
8	UND.	ABRAZADERA DE MANGURA												

Fuente: Operador Logístico.

Anexo 37: Formato de registro de servicios diario.

TIPO	FECHA	N° GRT	ITEM	CLIENTE	RUTA	EMP. DE TRANSPORTE	CONDUCTOR	TIPO UNIDAD
LOCAL	30/07/2015	0001-012397	0131-15	PERI PERUANA SAC	LURIN-VES	OPERADOR LOGISTICO	CARLOS ERAZO	SEMITRAILER
LOCAL	30/07/2015	0001-012438	0130-15	PERI PERUANA SAC	LURIN-VES	OPERADOR LOGISTICO	GERMAN LOPEZ	SEMITRAILER
LOCAL	30/07/2015	0001-012491	0022-15	MAQUIPERU SAC	AV. VENEZUELA-AV. OSCAR BENA	OPERADOR LOGISTICO	HUGO LOBO	CAMA BAJA
LOCAL	30/07/2015	0001-012486	0039-15	CONSORCIO VILLEN	VES-MIRAFLORES	OPERADOR LOGISTICO	GUILDER VICENTE	CAMION DOBLE EJ
LOCAL	30/07/2015	0001-012501	0040-15	CONSORCIO VILLEN	VES-MIRAFLORES	OPERADOR LOGISTICO	JORGE ROMERO	CAMION SIMPLE
LOCAL	30/07/2015	0001-012490	0023-15	MAQUIPERU SAC	AV. VENEZUELA-AV. OSCAR BENA	OPERADOR LOGISTICO	HUGO LOBO	CAMA BAJA
LOCAL	30/07/2015	0001-012496	0011-15	CONSORCIO METRO	CALLAO-ATE	OPERADOR LOGISTICO	GUILDER	CAMION DOBLE EJ
PROVINCIA	30/07/2015	0001-012445	0079-15	ANDINO TARMA	TARMA-LIMA	DOMINICA CIRINEO DURAN	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
PROVINCIA	30/07/2015	0001-012445	0079-15	ANDINO TARMA	TARMA-LIMA	DOMINICA CIRINEO DURAN	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
LOCAL	31/07/2015	0001-012508	0007-15	HV MARKHAN	REPUBLICA PANAMA-AV. ARGENTI	OPERADOR LOGISTICO	CARLOS ERAZO	SEMITRAILER
LOCAL	31/07/2015	0001-012502	0008-15	HV MARKHAN	REPUBLICA PANAMA-AV. ARGENTI	OPERADOR LOGISTICO	JORGE ROMERO	SEMITRAILER
LOCAL	31/07/2015	0001-012497	0037-15	C. C. JAVIER PRADO	JAVIER PRADO-ULMA	OPERADOR LOGISTICO	GUILDER VICENTE	CAMION DOBLE EJ
LOCAL	31/07/2015	PENDIENTE	0036-17a	C. C. JAVIER PRADO	JAVIER PRADO-ULMA	WILLY GOMEZ	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
PROVINCIA	31/07/2015	0001-012507	0038-15	ODEBRECHT PIURA	LIMA-PIURA	MARITZA SEGURA	SUBCONTRATADO	CARGA COMPARTI
PROVINCIA	31/07/2015	0001-012357	0080-15	ANDINO TARMA	TARMA-LIMA	GABRIEL ARZAPALO CIRINEC	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
PROVINCIA	01/08/2015	0001-012574	0018-15	CUMASA	CHOSICA-TALARA/PIURA	CARLOMAGNO DELGADO	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
PROVINCIA	03/08/2015	0001-012447	0081-15	ANDINO TARMA	TARMA-LURIN	DOMINICA CIRINEO DURAN	SUBCONTRATADO	SEMITRAILER
PROVINCIA	03/08/2015	0001-012448	0082-15	ANDINO TARMA	TARMA-LIMA	GABRIEL ARZAPALO CIRINEC	SUBCONTRATADO	CAMA BAJA

Fuente: Operador Logístico.

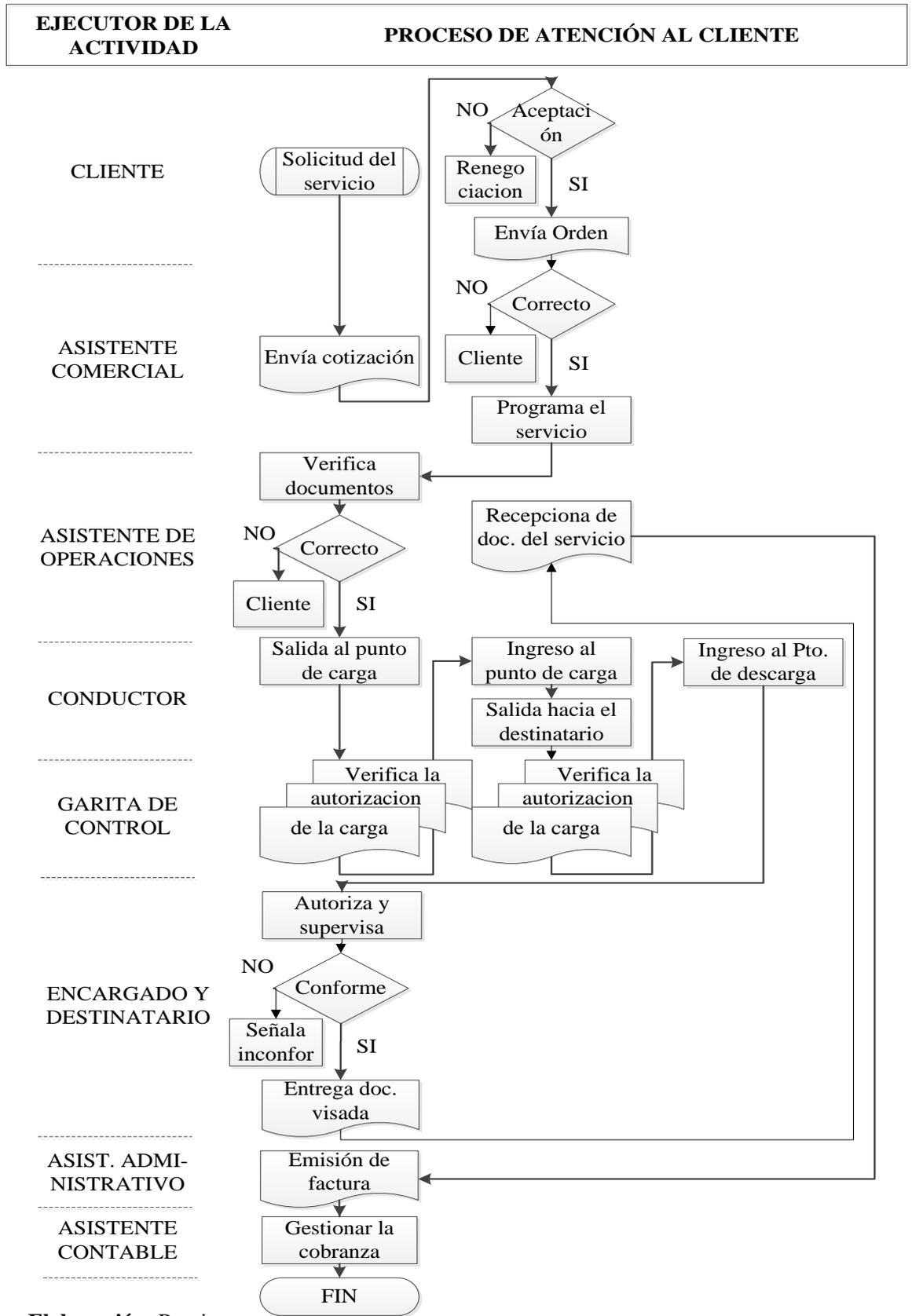
Anexo 38: Resumen de manuales de la propuesta de SGC para Operador Logístico.

Manual	Contenido	Aporte
<p>Manual de calidad ISO 9001:2008</p>	<p>El Manual de Calidad, desarrolla el sistema de calidad para el proceso de atención al cliente de Operador Logístico como guía para su implementación:</p> <p>El alcance del sistema de gestión de calidad, explica su justificación.</p> <p>Información acerca de la revisión, aprobación y modificación del manual.</p> <p>Política y objetivos de calidad.</p> <p>Propuesta de la estructura de la Organización, definiendo la responsabilidad y autoridad.</p> <p>Incluye las referencias de los procedimientos documentados.</p> <p>La descripción de los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones.</p>	<p>Resuelve el problema principal del presente trabajo de investigación no experimental:</p> <p>“Propone una mejora al proceso de atención al cliente a través de la estandarización, planificación y organización de los procesos principales que permitan el desarrollo correcto de los procesos y alcanzar la máxima satisfacción del cliente, considerando para ello un SGC, compromiso de la dirección, gestión de los recursos, planificación del servicio y medición, análisis y mejora”.</p> <p>Define la política, objetivos e identifica los procesos principales de la empresa, reflejándolo en un mapa de procesos.</p>
<p>Manual de procedimientos</p>	<p>P-01 Control de documentos y registros.</p> <p>P-02 Revisión por la dirección.</p> <p>P-03 Recursos humanos.</p> <p>P-04 Infraestructuras.</p> <p>P-05 Relación con los clientes.</p> <p>P-06 Diseño.</p> <p>P-07 Compras y subcontrataciones.</p> <p>P-08 Producción y prestación del servicio.</p> <p>P-09 Equipos de seguimiento y medición.</p>	<p>Asegurar que todas las operaciones se encuentran documentadas y estandarizadas, señalar responsables y los formatos que permitirán mantener el control idóneo.</p> <p>Contar con procedimientos documentados.</p> <p>Estandarizar los procedimientos y optimizar los procesos.</p> <p>Proporcionar un control efectivo de las prácticas diarias.</p>

	<p>P-10 Satisfacción del cliente.</p> <p>P-11 Auditoría Interna.</p> <p>P-12 Seguimiento de procesos.</p> <p>P-13 No conformidades y reclamaciones.</p> <p>P-14 Acciones correctivas y preventivas.</p>	<p>Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2008.</p>
<p>Manual de organización y funciones (MOF)</p>	<p>Incluye:</p> <p>El nombre, objetivos y alcance del manual.</p> <p>El organigrama funcional de Operador Logístico.</p> <p>La descripción de los puestos propuestos de cada unidad administrativa.</p> <p>La línea de autoridad de cada unidad administrativa.</p> <p>Requisitos para poder ocupar el puesto considerando educación, formación, experiencia y habilidades.</p>	<p>Optimiza los recursos humanos en la empresa mediante el establecimiento de funciones, niveles jerárquicos, requisitos para ocupar el puesto, con el fin que el proceso encargado se lleve a cabo correctamente y de manera óptima.</p>
<p>Política de calidad</p>	<p>Según Manual de calidad, páginas 11, 12 y 13.</p>	<p>Señalar el compromiso e involucramiento de todos los colaboradores, incluyendo el de la alta dirección, con el fin de cumplir con el mantenimiento del sistema.</p>
<p>Objetivos de la calidad</p>	<p>Según Manual de calidad, páginas 13 y 14.</p>	<p>Enfocar y alinear a la organización a la mejora continua de sus procesos.</p>

Elaboración: Propia.

Anexo 39: Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente.



Elaboración: Propia.

Anexo 40: Tríptico informativo de la guía de remisión transportista (GRT).

CARGA FÁCIL S.A.C.
 Av. Miguel Grau N° 5344 - La Victoria - Lima
 Jr. Callao N° 1120- Jesús María - Lima
 N° REGISTRO MTC 123123CNG

RUC N° 20795365468
GUÍA DE REMISIÓN TRANSPORTISTA
 N° 001-00001212

Fecha de inicio del traslado: *25/07/2006*
 Destinatario: *Constructora Indusoin E.I.R.L.*
 RUC: *20200876627* N° Doc. Identidad

Punto de partida: *La Victoria, Lima*
 Punto de llegada: *Trujillo, La Libertad*

Documentos que sustentan el traslado de bienes: *Guía de Remisión Remitente N° 001-0000041*

Datos del bien transportado:

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso

Datos del remitente:

RUC o Doc. de Identidad <i>20000000011</i>	Denominación, apellidos y nombres <i>Ikami Industrial S.A.C.</i>
---	---

Datos de la Unidad de Transporte y conductor:

Marca y placa <i>Volvo XX-0101</i>	Licencia de conducir <i>TA-1234567</i>
N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC: <i>1503000074</i>	

Imprenta Los Alamos S.A.
 RUC 21111154421
 Fecha de impresión: 19.07.2006
 N° de autorización: 123123123

REMITENTE
 TRANSPORTISTA
 DESTINATARIO
 SUNAT

Callouts (Left):
 - Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuvieran) del emisor
 - Dirección del domicilio fiscal y del establecimiento
 - Fecha de inicio del traslado
 - Apellidos y nombre o denominación o razón social, tipo y N° de documento de destinatario
 - Descripción del bien, número de serie y de motor (de corresponder) cantidad, unidad de medida y peso
 - Apellidos y nombre o denominación o razón social y RUC del Remitente
 - Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuvieran) de la imprenta.
 - RUC de la imprenta o empresa gráfica
 - Fecha de impresión
 - N° de autorización de impresión

Callouts (Right):
 - N° de RUC del Remitente
 - Denominación del documento
 - Serie y número correlativo del documento
 - Punto de partida y de llegada (distrito y departamento)
 - Documento que sustenta el traslado de bienes
 - Identificación del conductor, marca y N° de placa del vehículo, N° licencia de conducir
 - N° de constancia de inscripción del vehículo expedida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
 - ORIGINAL
 - 1ra. copia
 - 2da. copia (se entrega al destinatario)

Fuente: Centro de servicio de San Juan de Miraflores - Sunat, 2015.

Anexo 41: Tríptico informativo de la guía de remisión remitente (GRR).

Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) del remitente	IKAMI INDUSTRIAL S.A.C.	RUC N° 21212121212	N° de RUC del Remitente							
Dirección del domicilio fiscal y del establecimiento	Av. De los Andes N° 201 - Breña - Lima Av. César Vallejo N° 201 - Trujillo - La Libertad	GUÍA DE REMISIÓN REMITENTE	Denominación del documento							
Fecha de inicio del traslado	Fecha de Inicio del traslado: <u>12/07/2006</u>	N° 001-0000041	Serie y número correlativo del documento							
Apellidos y nombre o denominación social, tipo y N° de documento de destinatario	Destinatario: <u>Constructora Industrial E.I.R.L.</u> RUC: <u>20200876627</u> N° Doc. Identidad: _____	Punto de partida: <u>Av. De los Andes N° 201, Breña, Lima</u> Punto de llegada: <u>Av. América N° 2122, Trujillo, La Libertad</u>	Dirección del punto de partida y del punto de llegada							
Apellidos y nombre o denominación o razón social y RUC de empresa Transportista (transporte público)	Motivo del traslado: Venta <input checked="" type="checkbox"/> Venta sujeta a confirmación por el comprador <input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/> Traslado entre establecimientos de la misma empresa <input type="checkbox"/> Consignación <input type="checkbox"/> Devolución <input type="checkbox"/> Venta con entrega a terceros <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____ <input type="checkbox"/> Recajo de bienes <input type="checkbox"/> Importación <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Traslado zona primaria <input type="checkbox"/> Traslado por correo itinerante <input type="checkbox"/> Traslado de bienes para transformación <input type="checkbox"/>	Siempre se debe indicar el motivo del traslado. En caso se trate de otro motivo como exhibición, demostración, entrega en uso etc. debe consignarse expresamente en la Guía de Remisión Remitente.								
Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) de la imprenta.)	Datos del bien transportado: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad</th> <th>Unidad de Medida</th> <th>Peso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Agua de mesa x 20 lt. Marca "Pum"</u></td> <td><u>400</u></td> <td><u>Bidón</u></td> <td><u>8 TM</u></td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso	<u>Agua de mesa x 20 lt. Marca "Pum"</u>	<u>400</u>	<u>Bidón</u>	<u>8 TM</u>	Descripción del bien, cantidad, peso, unidad de medida, número de serie y de motor (de corresponder)
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso							
<u>Agua de mesa x 20 lt. Marca "Pum"</u>	<u>400</u>	<u>Bidón</u>	<u>8 TM</u>							
RUC de la imprenta o empresa gráfica	Datos del transportista: RUC <u>20795365468</u> Denominación, apellidos y nombres <u>Carga Fácil S.A.C.</u>	Datos de la Unidad de Transporte y conductor: Marca y placa _____ Licencia de conducir _____	Usar sólo en caso de transporte privado							
Fecha de impresión	Imprenta <u>Los Alerces S.R.L.</u> RUC <u>21111154421</u> Fecha de impresión: <u>10.07.2006</u> N° de autorización: <u>321321321321</u>	DESTINATARIO	ORIGINAL							
N° de autorización de impresión		REMITENTE	1ra. copia							
		SUNAT	2da. copia SUNAT (se entrega al destinatario)							

Fuente: Centro de servicio de San Juan de Miraflores - Sunat, 2015

Anexo 42: Cotización para la implementación de calidad.

Consultora: SYV Consultores y Asociados

Tabla N°1

Descripción: Implementación del SGC	Costo Total (S/)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría para la Implementación Sistema Gestión Calidad ISO 9001:2015. ▪ Elaboración de los documentos exigidos por la Norma ISO 9001:2015. ▪ Asesoría en la elaboración de los documentos específicos. ▪ Trabajos de gabinete. ▪ Auditoría Interna. ▪ Revisión por la dirección. 	21,900.00
Total, Sin IGV (S/.)	21,900.00

Nota: Dentro de los costos no se encuentra la Auditoria Diagnóstico.

Tabla N°2

Curso de capacitación	Costo Total (S/)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación: Curso – Taller: Interpretación de la Norma Internacional ISO 9001:2015. Duración 16 horas. 	2,400.00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación: Curso-Taller “Gestión de Salidas No Conformes Y Acciones de Mejora”. Duración 08 horas. 	1,200.00
Total, Sin IGV (S/.)	3,600.00

Nota: Se hará entrega de las impresiones para el desarrollo de los cursos y entrega de los Certificados de Capacitación por cada curso.

Anexo 43: Cotización para la certificación de calidad-SGS.

N° Total Empleados: 18	Días Auditor	Costo Día Auditor	Importe Soles (S/.)	Importe Incluido IGV Soles (S/.)
Auditoría de Certificación Fase I	0.5	S/. 1,975.00	S/. 987.50	S/. 1,165.25
Auditoría de Certificación Fase II	2	S/. 1,975.00	S/. 3,950.00	S/. 4,661.00
Auditoría de 1er Seguimiento Anual*	1	S/. 1,975.00	S/. 1,975.00	S/. 2,330.50
Auditoría de 2do Seguimiento Anual*	1	S/. 1,975.00	S/. 1,975.00	S/. 2,330.50
Costo Total del ciclo			S/. 8,887.50	S/. 10,487.25

Las auditorías de seguimiento serán realizadas cada 12 meses, totalizando 2 seguimientos durante cada ciclo de certificación.

Otros Gastos (Incluye IGV)

Otros Gastos	Costo S/.
Tiempo de Viaje (En caso aplique)	S/. 2,330.50/Día Auditor
Visita de Cierre (No Conformidad Mayor)	S/. 2,330.50/Día Auditor
Certificado Adicional	S/. 236.00/por certificado

GASTOS ADICIONALES INCURRIDOS POR LAS AUDITORIAS:

Los gastos de desplazamiento (pasajes aéreos nacionales y/o internacionales en caso aplique), hospedaje, alimentación, TUUAS, gastos por exámenes médicos, tiempo por la realización de exámenes médicos de los auditores, tiempo para charlas de inducción para el ingreso a las instalaciones del cliente, tiempo de viaje, SCTR y cualquier seguro que el auditor deba contratar para realizar los servicios del cliente **SERÁN ASUMIDOS POR EL CLIENTE** o bien SGS SSC inicialmente los tramitará y luego emitirá una factura por estos gastos más un 25% por concepto administrativos.

Anexo 44: Interpretación del estilo de Gestión de la Calidad. (IMECCA).

Rango	Descripción del estilo de gestión
55 - 110	Su empresa esta extremadamente orientada a la prevención. Si sus respuestas están ponderadas entre 2 y 3, un programa formal del costo de calidad sería recomendable.
111 - 166	Su costo de calidad es probablemente moderado. Si el subtotal en relación al producto es alto y el subtotal en relación al costo es bajo; su empresa está orientada a la evaluación. Si el subtotal en relación al producto es bajo y los demás subtotales son altos, su empresa está más orientada a la prevención que a la evaluación. También es recomendable un programa de evaluación de costos de calidad y así poder identificar oportunidades de ahorro.
166 - 220	Su empresa está orientada a la evaluación, si la mayoría de sus respuestas están entre 3 y 4, probablemente gastan más en evaluación y fallo, que en prevención de la calidad.
221 - 275	Su empresa está orientada al fallo, siempre que sus respuestas están entre 4 y 5; probablemente ustedes gastan poco o nada en prevención probablemente gasta demasiado en fallo y cifras moderadas en evaluación
276 - 330	Su empresa esta extremadamente orientada al fallo. Tiene que redefinir su gestión actual de calidad y use un programa de costos de calidad.

Elaboración: Propia.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 1 de 43

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MANUAL DE CALIDAD

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 2 de 43

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD	6
1.2.	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	6
1.3.	EXCLUSIONES	7
1.4.	DISTRIBUCIÓN	7
2.	DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	7
2.1.	RESEÑA HISTÓRICA	7
2.2.	ORGANIGRAMA	9
2.3.	MISIÓN OPERADOR LOGISTICO	9
2.4.	VISIÓN OPERADOR LOGISTICO	10
2.5.	POLITICA DE CALIDAD.....	10
2.5.1.	Políticas estratégicas.....	11
2.6.	OBJETIVOS DE CALIDAD	12
3.	REFERENCIAS NORMATIVAS	13
4.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	13
4.1.	REQUISITOS GENERALES	13
4.2.	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	15
4.2.1.	Generalidades	15
4.2.2.	Manual de calidad.....	16
4.2.3.	Control de los documentos	16
4.2.4.	Control de los registros	17
5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	17
5.1.	COMPROMISO DE LA DIRECCION	17
5.2.	ENFOQUES AL CLIENTE	18
5.3.	POLITICA DE CALIDAD.....	19

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 3 de 43

5.4.	PLANIFICACIÓN.....	20
5.4.1.	Objetivos de la calidad	20
5.4.2.	Planificación del sistema de gestión de calidad	20
5.5.	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.....	22
5.5.1.	Responsabilidad y autoridad.....	22
5.5.2.	Representante de la dirección	22
5.5.3.	Comunicación interna	23
5.6.	REVISIÓN POR LA DIRECCION	23
5.6.1.	Generalidades	23
5.6.2.	Información para la revisión.....	24
5.6.3.	Resultados de la revisión	25
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	25
6.1.	PROVISIÓN DE RECURSOS	25
6.2.	RECURSOS HUMANOS	26
6.2.1.	Generalidades	26
6.3.	COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN.....	26
6.4.	INFRAESTRUCTURA.....	27
6.5.	AMBIENTE DE TRABAJO	28
7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	29
7.1.	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	29
7.2.	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	29
7.2.1.	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	29
7.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio	30
7.2.3.	Comunicación con el cliente.....	30
7.3.	DISEÑO Y DESARROLLO	31
7.4.	COMPRAS.....	31
7.4.1.	Proceso de compras	31

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 4 de 43

7.4.2. Información de las compras.....	32
7.4.3. Verificación de los productos comprados	32
7.5. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	33
7.5.1. Control de la prestación del servicio	33
7.5.2. Validación de los procesos de la prestación del servicio	33
7.5.3. Identificación y trazabilidad	34
7.5.4. Propiedad del cliente	34
7.5.5. Preservación del servicio	35
7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN .	35
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	36
8.1. GENERALIDADES	36
8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	37
8.2.1. Satisfacción del cliente.....	37
8.2.2. Auditoria interna	37
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	38
8.2.4. Seguimiento y medición del servicio.....	38
8.3. CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	39
8.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	40
8.5. MEJORA	40
8.5.1. Mejora continua	40
8.5.2. Acción correctiva.....	41
8.5.3. Acción preventiva.....	41
9. ANEXO	42

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 5 de 43

1. INTRODUCCIÓN

A través del presente Manual, el Operador Logístico manifiesta su convicción que un Sistema Gestión de Calidad contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

Es por esto que, el Operador Logístico se compromete a demostrar la capacidad para proporcionar servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y la normatividad aplicable. Por tal motivo, el presente Manual de Calidad y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de nuestra empresa, los mismos que deben velar por su confidencialidad y control.

La finalidad de este manual es documentar el Sistema Gestión de Calidad del Operador Logístico para el cumplimiento de la ISO 9001:2008; y de poderlo utilizar en todos los documentos del sistema para referirse al Sistema Gestión de Calidad en el proceso de Atención al Cliente.

Cabe resaltar que, este manual es usado como un medio para establecer los lineamientos internos bajo los cuales es controlada la prestación de nuestros servicios, acorde a los requerimientos de la ISO 9001: 2008.

El Manual de Calidad se encuentra bajo resguardo de la Gerencia /o su Representante en el Sistema, responsable de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y de la revisión periódica del mismo, así como velar por la distribución al personal pertinente, por lo tanto, el documento impreso o fotocopiado se considera como copia no controlada.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 6 de 43

1.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD

El objetivo del presente manual de calidad es presentar de forma clara y coherente la estructura del Operador Logístico, como un sistema de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la prestación de los servicios resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la misma y que encuentran orientados a la satisfacción del cliente.

El objetivo principal es proporcionar un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes y que aumente la satisfacción de los mismos, para esto el Operador Logístico, ha decidido mejorar sus servicios a través de un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la ISO 9001:2008.

El presente manual de calidad proporciona las políticas para poder implementar, administrar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, para orientar al personal con respecto a los requisitos de la norma y de manera que se cuente con un ciclo permanente de mejora continua. El Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) se encuentra estructurado conforme a los requisitos planteados en la norma ISO 9001:2008.

1.2. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Operador Logístico ha definido que su Sistema de Gestión de Calidad incluirá los procesos desde el primer contacto con el cliente en sus diferentes modalidades hasta la culminación del servicio de transporte solicitado por éste.

El presente alcance aplica a las fases de i) acondicionamiento de los sistemas información para la captura de datos de la solicitud del servicio e información actualizada, ii) programación de rutas y unidades necesarias, iii) atención de la solicitud del servicio, iv) atención de consultas y reclamos v) proceso de cierre del proceso de atención al cliente.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 7 de 43

1.3. EXCLUSIONES

El Sistema de Gestión de la Calidad del Operador Logístico ha considerado la exclusión de los requisitos 7.3. Diseño y desarrollo de la ISO 9001:2008, respecto al alcance definido, debido a su naturaleza y procesos.

Requisito	Justificación
7.3 Diseño y Desarrollo	Se excluye, porque no se realiza diseño y desarrollo del servicio; ya que debido al rubro del negocio no se diseña ningún producto o servicio.

1.4. DISTRIBUCIÓN

Este Manual deberá manejarse como documento controlado y únicamente se distribuirá a trabajadores de la empresa involucrados en la prestación de servicios de calidad. Cada trabajador tiene una copia controlada de este Manual las cuales se controlan por número de copia distribuida.

Es responsabilidad del Representante de la Dirección distribuir y asegurar que cada área del Operador Logístico dispone una copia actualizada del Manual de Calidad; esta distribución se hace de acuerdo con el procedimiento para control de documentos internos y externos.

2. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Operador Logístico tiene sus orígenes en la ciudad de Lima en el mes de agosto del año 2003. Inicia sus actividades en el transporte de carga pesada y mercadería por carretera a nivel nacional, especialmente en el transporte, distribución y almacenaje.

 <p>OPERADOR LOGÍSTICO</p>	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 8 de 43

Durante los primeros años de su constitución el Operador Logístico se especializo en empresas: constructoras, del rubro metal mecánico, de comercialización de maquinarias, de alquiler de materiales de encofrados y andamios, entre otros similares; apoyando en el servicio de tercerización (Outsourcing) en locación de servicios de transporte.

A lo largo del tiempo, con más de 12 años en el mercado, esta empresa ha logrado crecer en estructura y ha ampliado las diversas rutas de servicios integrales de logística a nivel nacional para satisfacer al mercado meta, siempre manteniéndose con una visión de negocios altamente rentable.

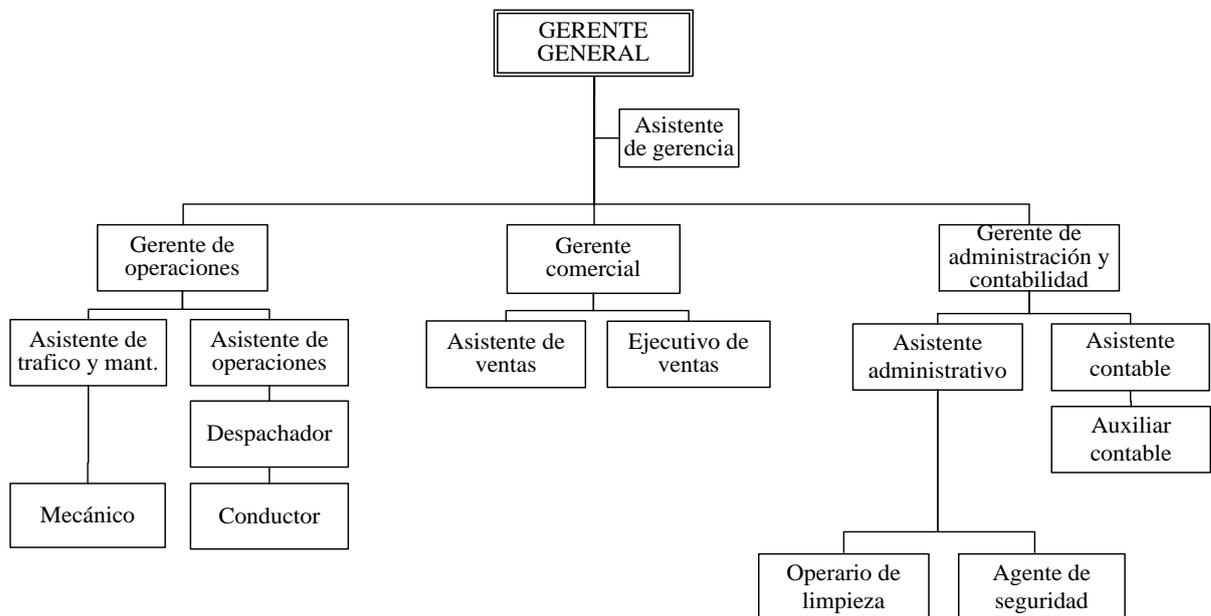
La subcontratación es una estrategia determinante para el Operador Logístico debido a que nos permite ofrecer soluciones integrales inmediatas de Logística de acuerdo a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios dentro del proceso de “Transporte” de carga, actualmente contamos con más de 30 empresas (Personas Naturales) con experiencia en el traslado de carga de determinadas rutas del país, quienes son nuestros colaboradores, que a su vez permite centrar nuestros recursos en nuestros principales procesos.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 9 de 43

2.2. ORGANIGRAMA

El Operador Logístico establece el siguiente organigrama funcional para la gestión de la calidad:

Figura 1: Organigrama del SGC



Elaboración: Propia.

2.3. MISIÓN OPERADOR LOGISTICO

“Somos una empresa de transporte de carga terrestre a nivel nacional que brinda soluciones logísticas integrales con la filosofía basada en el compromiso de satisfacción al cliente y al crecimiento conjunto dedicada a generar resultados ganar-ganar-ganar para el cliente, el colaborador y la empresa”

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 10 de 43

2.4. VISION OPERADOR LOGISTICO

“Ser una empresa líder de transporte de carga reconocida a nivel nacional por cubrir las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cubriendo las diferentes rutas de nuestro País”.

2.5. POLITICA DE CALIDAD

La Política de Calidad ha sido elaborada y aprobada por el Gerente General del Operador Logístico:

Operador Logístico, empresa dedicada a brindar servicio de transporte de carga terrestre a nivel nacional especialmente en el transporte, distribución y almacenaje, orienta sus actividades de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- a) Desempeñar nuestras actividades actuando de manera eficaz, oportuna y confiable, procurando siempre satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Brindar el servicio pactado manteniendo los bienes encomendados en un estado óptimo
- b) Lograr el desarrollo personal y el bienestar de nuestros colaboradores.
- c) Actuar siempre con responsabilidad hacia el ambiente y la sociedad.
- d) Capacitar e incentivar a los colaboradores de la empresa, para que se involucren y desarrollen actividades siguiendo elevados estándares de calidad y guiados por los objetivos, el compromiso de servicio en un contexto proactivo fomentando y valorando la innovación y los logros.
- e) Mejorar continuamente nuestros servicios y sistemas organizacionales, asegurando que nuestros procesos logren los objetivos, con eficiencia optimizando el uso de recursos humanos y de infraestructura. Adoptaremos las tecnologías más convenientes para optimizar los procesos logísticos y de apoyo.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 11 de 43

- f) Dirigir nuestras tareas para cumplir con las expectativas y las exigencias de los stakeholders de la empresa y con todas las obligaciones legales.

Como consecuencia, todos quienes integramos el Operador Logístico declaramos nuestro compromiso de cumplir con los principios contenidos en la presente Política de la Calidad del Operador Logístico, de evaluar continuamente su cumplimiento y los resultados obtenidos y de adoptar acciones de mejora.

2.5.1. Políticas estratégicas

a) Con respecto al mercado:

- Obtener y mantener el liderazgo en la realización del servicio, en la atención al cliente y en los servicios de asesoría de post venta.
- Mantener y mejorar nuestra posición en el mercado local y expandirnos al mercado nacional, con una captación de los clientes potenciales.
- Mantener una cartera de clientes estables y fidelizados, con medidas competitivas.
- Conocer los servicios de la competencia.

b) Con respecto al recurso humano:

- Promover y mantener el buen clima laboral, basado en valores dentro de la empresa, así también como el incentivo de programas de bienestar de los trabajadores.
- Evaluar y brindar los requerimientos de personal bajo criterios de productividad, racionalización de recursos y seguridad, con el fin de suministrar los implementos adecuados de trabajo, así como de facilitar su capacitación y desarrollo.
- Desarrollar una política de compensación y beneficios, acorde con una evaluación del desempeño, de acuerdo con los niveles salariales del mercado.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 12 de 43

c) Con respecto a las finanzas:

- Velar por la racionalización, efectividad y control de las finanzas de la empresa, vigilando permanentemente los costos, gastos, inversiones e ingresos con el fin de mantener una información confiable que permita tomar decisiones confiables.

d) Con respecto a la sociedad:

- Velar por el bienestar de los trabajadores y sus familias mediante programas de capacitación, desarrollo y recreación.
- Velar por el entorno medioambiental tanto interno como externo, disminuyendo o eliminando lo máximo posible los impactos que lo afecten.

2.6. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos generales de calidad planteados en base al “El Sistema de Gestión de Calidad” para el Operador Logístico son:

- a) Constituirse en un Operador Logístico reconocido a nivel local y nacional por brindar un servicio de transporte de carga de excelencia.
- b) Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y clientes con relación a los servicios que ofrece el Operador Logístico.
- c) Gestionar eficientemente el recurso financiero mediante programas de prevención de la empresa, procurando tener este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades y procesos definidos.
- d) Desarrollar acciones de inducción, capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia del personal de la empresa.
- e) Mantener y difundir el concepto de proceso de mejora continua en todos los procesos involucrados.
- f) Reducir el índice de espera de tiempo de atención al cliente y programación del servicio.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 13 de 43

- g) Mejorar de forma sostenida los indicadores de cada proceso que se encuentra en el alcance del manual, como la conformidad y el buen estado de la mercadería en la entrega.
- h) Incorporar técnicas y tecnologías de los procesos logísticos y de soporte a los servicios brindados por la empresa.

3. REFERENCIAS NORMATIVAS

El Manual de Calidad del Operador Logístico y los procedimientos que lo integran han sido desarrollados conforme a lo establecido en las normas ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos e ISO 1911:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices sobre la auditoria de los SGC y/o ambientales.

Normas de Consulta:

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- ISO 9004:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices sobre la auditoria del Sistema de Gestión de la calidad.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. REQUISITOS GENERALES

El Operador Logístico ha establecido, documentado, implementado y actualmente mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia, de acuerdo a lo establecido con los requisitos de la ISO 9001:2008.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 14 de 43

La organización ha establecido este sistema de gestión de la calidad para:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización en el Mapa de Procesos.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (Ver figura 2) que son responsabilidad del RD (Representante de la dirección).
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos bajo responsabilidad del RD sean eficaces por lo que se han establecido controlar tales procesos con auditorias y la medición de indicadores se controla según lo establecido relación comercial, encuestas al usuario.
- d) Identificar y asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos. (ver apartado 7.5.3 y 8.4 del presente manual).
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

El Operador Logístico gestiona los procesos de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2008 y controla los procesos contratados externamente y que afectan la conformidad del producto. Esto se detalla en la sección 7.4 del presente manual.

El Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra en el servidor de la empresa de manera que todo el personal tiene acceso a éste; además, en la Lista Maestra de Documentos, se muestra evidencia de la documentación de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008. mediante la siguiente documentación:

- a) Manual de Calidad
- b) Mapa de procesos

 <p>OPERADOR LOGÍSTICO</p>	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 15 de 43

- c) Procedimientos
- d) Políticas
- e) Formatos e
- f) Instrucciones de trabajo

4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. Generalidades

La documentación del sistema de gestión de calidad del Operador Logístico incluye:

- a) Documento autorizado por la Gerencia:
 - Política de la calidad.
 - Objetivos de la calidad.
- b) Manual de Calidad, que incluye las referencias de cada uno de los procedimientos documentados.
- c) Procedimientos documentados y registros requeridos por la ISO 9001:2008.
- d) Documentos y registros que el Operador Logístico ha determinado que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos (Ver apartado 4.2.4 de esta manual).
- e) Registros a fin de garantizar y evidenciar la calidad del servicio brindada al cliente.

La efectividad del modelo consiste, en que la organización realiza sus procesos de acuerdo con los procedimientos documentados, donde los resultados obtenidos se registran en los formatos para realizar el seguimiento y establecer las bases para la mejora continua.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 16 de 43

4.2.2. Manual de calidad

El Operador Logístico establece y mantiene el presente Manual de calidad que incluye:

- a) El alcance del SGC, el cual incluye los detalles y la justificación de las exclusiones; tal como se puede observar en los puntos (1.2 y 1.3).
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a los mismos, de los cuales se hace referencia en cada uno de los capítulos en donde corresponde, y
- c) La descripción de la interacción entre los procesos del SGC mediante el Mapa de Proceso.

El Manual de calidad es responsabilidad del RD y es aprobado por el Gerente general

4.2.3. Control de los documentos

Los documentos pertenecientes al SGC del Operador Logístico se controlan siguiendo lo estipulado en el procedimiento Control de Documentos y Registros, **P-01 Control de documentos y registros.**

Donde el procedimiento establecido define los controles necesarios para:

- a) La aprobación de la idoneidad de los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) La revisión y actualización de los mismos cuando sea necesario.
- c) Asegurar la identificación de los cambios y estado de la versión vigente.
- d) Asegurar la disponibilidad de las versiones pertinentes de los documentos apropiados en los puntos de uso.
- e) Asegurar la legibilidad y la fácil identificación de los documentos.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 17 de 43

- f) Asegurar que los documentos de origen externo se identifican y son controlados en su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4. Control de los registros

El Operador Logístico por medio del procedimiento denominado **P-01 Control de documentos y registros** establece las actividades para proporcionar evidencia de la conformidad de sus servicios, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad mediante la identificación, almacenamiento, resguardo, recuperación, retención y disposición de los registros. Asimismo, el listado de registros de cada proceso se encuentra publicado en el servidor de la empresa.

El Administrador conserva y protege los registros generados.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCION

La alta dirección del Operador Logístico, es el principal responsable en el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como de la mejora continua del mismo.

Para asegurar esto, la dirección:

- a) Comunica y sensibiliza a los colaboradores, mediante los canales establecidos, la importancia de satisfacer, determinar y cumplir las necesidades del cliente tanto como los legales y reglamentarios.
- b) Establece la política de la calidad.
- c) Asegura que se establezcan los objetivos de la calidad.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 18 de 43

- d) Realiza revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad para verificar si se están alcanzando los objetivos, identificando las oportunidades de mejora y el buen funcionamiento del sistema.
- e) Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios a través de la asignación de un presupuesto a las áreas para el funcionamiento eficaz de sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, para cumplir con los requisitos establecidos será preciso que la Gerencia lleve a término este compromiso. Para ello, establece una serie de acciones que se describen a continuación:

- a) Indicarlo en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- b) Informarlo a todos los colaboradores (tablón de anuncios, memorando, etc.)
- c) Dar charlas de sensibilización del personal.
- d) Realizar informes de necesidades técnicas y humanas.
- e) Realizar informes de las revisiones del sistema.

5.2. ENFOQUES AL CLIENTE

La Gerencia ha diseñado el sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente.

Se asegura que las necesidades y expectativas del cliente son:

- a) Determinadas y que entre ellas figuran los requisitos del servicio y los requisitos legales y reglamentarios.
- b) Son convertidas en requisitos.
- c) Se cumplen con el fin de conseguir la satisfacción del cliente.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 19 de 43

Los requisitos del servicio se encuentran identificados en la Matriz de Identificación de Requisitos del servicio.

Para conocer las necesidades y expectativas la Gerencia se asegura que los requerimientos son conocidos y comprendidos, para esto se realizan estudios y análisis oportunos como son:

- a) Obtención de información de los clientes. (vía sistema, tomando como base las notas de venta y/o facturas).
- b) Encuesta de satisfacción
- c) Análisis de los informes de seguimiento de los clientes.
- d) Atención de reclamaciones o quejas.

5.3. POLITICA DE CALIDAD

La política de la calidad es definida por la alta dirección de la organización, documentada y archivada como documento del sistema de gestión de la calidad.

La Gerencia, redacta la política de calidad con base en el análisis de la misión, visión, metas, análisis de las necesidades y expectativas de los clientes incluyendo el compromiso de la mejora continua, y lo establece en un escrito firmado, asegurando que cumpla con los siguientes puntos:

- a) Es adecuada a la naturaleza de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.
- b) Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y la mejora continua como principales directrices.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 20 de 43

- d) Es comunicada, entendida e implementada a todos los miembros de la organización.
- e) Es revisada periódicamente, para su continua adecuación, cada año.

Las acciones y documentos para el cumplimiento de esta política son:

- a) Incluirla en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- b) Proporcionar información a los empleados (tabloneros de anuncios, etc.)
- c) Impartir charlas de sensibilización al personal y donde también se considere las opiniones de los trabajadores y sea considerada para su adecuación.
- d) Estar presente en informes de necesidades de recursos humanos y técnicos.
- e) Estar presente en los informes de revisión.
- f) Estar contemplada en la planificación y registro de actualización.

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. Objetivos de la calidad

Como compromiso con la mejora continua, la Gerencia, establece e implementa objetivos de calidad que son cuantificables y coherentes con la política de calidad, tales objetivos están documentados y son conocidos, comprendidos y aplicados por el personal de la empresa en niveles relevantes de la organización.

Los objetivos de la calidad son renovados anualmente y se encuentran archivados como documento del sistema.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de calidad

La planificación del sistema de gestión de la calidad se ve contenido y reflejado en la documentación que conforma la pirámide documental de este sistema, la Gerencia se asegura que al planificar e implementar cambios en el sistema de gestión de la calidad se

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 21 de 43

mantiene su integridad y se realiza bajo condiciones controladas, también asegura que los recursos sean los necesarios para conseguir los objetivos establecidos designando a los responsables de las áreas de la empresa, identificados y planificados.

Esta planificación se documenta e incluye:

- a) Los procesos del sistema de gestión de calidad, considerando las exclusiones permitidas.
- b) Los recursos necesarios.
- c) La mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- d) La documentación donde está reflejada la planificación de la calidad.
- e) Manual de calidad, procedimientos o instrucciones.
- f) Control de la documentación.
- g) Especificaciones y planes de inspección y ensayo.
- h) Planificación y diagramas de flujo.
- i) Instrucciones de trabajo.

Lo procedimientos que se llevan a cabo en el Operador Logístico en el ámbito del sistema de gestión de calidad, son:

- a) P-01 Control de documentos y registros.
- b) P-02 Revisión por la dirección.
- c) P-03 Recursos humanos.
- d) P-04 Infraestructuras.
- e) P-05 Relación con los clientes.
- f) P-06 Compras y subcontrataciones.
- g) P-07 Prestación del servicio.
- h) P-08 Equipos de seguimiento y medición.
- i) P-09 Satisfacción del cliente.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 22 de 43

- j) P-10 Auditoría Interna.
- k) P-11 Seguimiento de procesos.
- l) P-12 No conformidades y reclamaciones.
- m) P-13 Acciones correctivas y preventivas.

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

Operador Logístico cuenta con una estructura orgánica, definida, así como el perfil y la descripción de cada puesto, en donde es tomada en cuenta la experiencia, habilidades y conocimiento del personal, de esta manera la Gerencia se asegura que las funciones, responsabilidades, autoridad y las interrelaciones son comunicadas. Los responsables de las áreas deben mantener informados sobre estas responsabilidades y autoridades al personal a su cargo.

Las responsabilidades y autoridades se encuentran definidas en las fichas de perfiles, funciones y responsabilidades presentes en **P-03 Recursos humanos** que mantiene el Responsable de Recursos Humanos o quien haga sus veces.

5.5.2. Representante de la dirección

La Dirección, designa al Responsable de la Calidad, ya que, como miembro de la empresa, es quien con independencia de otras funciones tiene la responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurarse que los procesos del sistema de calidad se establezcan, implementen y mantengan.
- b) Informar del funcionamiento del sistema a la Gerencia incluyendo las necesidades para la mejora.
- c) Promover la toma de conocimiento de los requisitos y necesidades del cliente en todas las áreas de la organización.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 23 de 43

5.5.3. Comunicación interna

Operador Logístico mantiene una comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos que le permite asegurar la efectividad del sistema de gestión, mediante el cumplimiento de la política de calidad, los objetivos y metas. Se promueve la comunicación y retroalimentación mediante lo siguiente:

- a) Reuniones de revisión por la Dirección y reuniones de trabajo, mediante reporte de indicadores pertinentes.
- b) Mural, circulares y comunicados internos.
- c) Internet (correo electrónico), los sistemas informáticos que se utilizan para el soporte y gestión de los procesos.
- d) Manual de calidad.

En los medios antes mencionados se difunden y publican la política y objetivos de calidad, así como los logros y acciones relevantes en el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

La estructura organizacional establece las líneas de comunicación interna, siendo una herramienta de trabajo importante con el cual el personal comprende sus funciones y se desempeña de acuerdo a él. El flujo de comunicación se puede observar en el organigrama (ver Figura 1).

5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCION

5.6.1. Generalidades

La Gerencia revisa cada seis meses el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, con la participación del representante de la Gerencia.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 24 de 43

La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad, comprobando que se está produciendo:

- a) La continua consistencia del sistema.
- b) La idoneidad del sistema.
- c) La efectividad del sistema.

La metodología de estas revisiones del sistema por la dirección se encuentra definida en el procedimiento **P-02 Revisión por la dirección**. Los documentos donde figuran estos requisitos son:

- a) Manual de Calidad, procedimientos o instrucciones.
- b) Reuniones de calidad.
- c) Informes de las revisiones de los objetivos de calidad.

5.6.2. Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la Gerencia incluye:

- a) resultados de auditorías;
- b) retroalimentación del cliente (incluye reclamos y sugerencias);
- c) desempeño de los procesos y conformidad del servicio;
- d) estado de las acciones correctivas y preventivas;
- e) acciones de seguimiento de revisiones por la Gerencia previas;
- f) cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; y
- g) recomendaciones para la mejora.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 25 de 43

5.6.3. Resultados de la revisión

Durante las reuniones de revisión, la Dirección General y los responsables de área identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidad de recursos.

Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de Revisión de la Dirección.

Los resultados de la revisión incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;
- b) la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente; y
- c) las necesidades de recursos.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. PROVISIÓN DE RECURSOS

Operador Logístico establece mecanismos para proveer los recursos necesarios que permitan la realización de sus procesos asegurando su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de la Calidad y para el mejoramiento continuo con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente procurando:

- a) Efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo, realizando la revisión semestral del sistema, mejorando continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 26 de 43

6.2. RECURSOS HUMANOS

6.2.1. Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto/servicio debe ser competente por ello se ha preparado descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del producto con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Para asegurarnos de este punto se lleva a cabo lo establecido en el procedimiento **P-03 Recursos humanos**.

Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

6.3. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La competencia para cada uno de los puestos que afectan a la calidad, está identificada en los perfiles de competencia que se encuentran dentro de las descripciones de los mismos y que es resguardada por el responsable de Recursos Humanos o quien haga sus veces, quien:

- a) determina la competencia necesaria del personal durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo que afecta la conformidad con los requisitos de servicio en el documento Descripción de Puestos y Competencias.
- b) Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto se satisface estas necesidades es mediante actividades que se definen en el Plan de Capacitación y el Procedimiento de Inducción al personal del SGC.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 27 de 43

- c) Evalúa la eficacia de la capacitación o de las acciones tomadas mediante evaluaciones posteriores.
- d) Asegura que el personal de la organización sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, con la retroalimentación de información mediante reuniones.
- e) Mantiene registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia, contenidos en el legajo del Personal, contando con la validación de las competencias por parte de los responsables de las áreas en los casos de que el perfil del puesto lo requiera.

6.4. INFRAESTRUCTURA

El representante de la Dirección del Operador Logístico, realiza o delega a quien como proceso de apoyo realiza las actividades de supervisión y mantenimiento, correctivo y preventivo, de las instalaciones y servicios de apoyo requeridos para la prestación de los servicios incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de tal manera que se garantice la conformidad con los requisitos de nuestros servicios incluyendo:

- a) Los edificios y áreas de trabajo tales como: el área de atención al cliente, almacén y las oficinas administrativas.
- b) Los equipos para procesos, tanto hardware como un software que se adapta a las necesidades de la organización y los clientes.
- c) Los servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).
- d) La metodología de mantenimiento de nuestras infraestructuras se encuentra documentada en el procedimiento **P-04 Infraestructuras**.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 28 de 43

La infraestructura incluye las instalaciones, espacio de trabajo elementos utilitarios, equipo de proceso y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad.

Para el mantenimiento de las instalaciones del Operador Logístico se cuenta con un Plan de mantenimiento preventivo el cual es gestionado por la el Responsable de Operaciones, considerado también como proveedor interno del SGC.

6.5. AMBIENTE DE TRABAJO

El Operador Logístico proporciona a los trabajadores un ambiente de trabajo propicio el cual permite que los servicios se realicen cumpliendo con los requisitos establecidos.

Los lugares de trabajo cuentan con las instalaciones adecuadas que incluyen iluminación áreas limpias, instalaciones sanitarias, fácil acceso, señalizaciones necesarias, seguridad y estacionamientos que se requieren para mantener un ambiente de trabajo que permita la conformidad a los colaboradores de la empresa y clientes.

La organización determina, gestiona y dispone de un ambiente de trabajo adecuado, necesario para lograr los requisitos indispensables de conformidad en la prestación del servicio y de sus colaboradores, lo que incluye y combina a los factores humanos, físicos y materiales.

Para garantizar esto, se aplican encuestas que miden el clima laboral y la implementación de proyectos encaminados a la mejora en las áreas de trabajo. Asimismo, se realizan revisiones anuales en las que se pueda controlar las condiciones del ambiente de trabajo y en base a los resultados se toman acciones necesarias.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 29 de 43

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

El Representante de la Dirección planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del servicio basándose en una planificación estructurada y coherente con los demás procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

En el Operador Logístico, es de vital importancia la planificación del proceso para la prestación de los servicios a nuestros clientes, por lo que se realizan reuniones periódicas de planificación con el Gerente y los miembros que participan en la realización del servicio, y de las cuales se cuenta con evidencia.

Durante la planificación de la realización del servicio, la Operador Logístico determinan:

- a) Objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos.
- c) Las actividades de verificación, seguimiento e inspección del servicio, así como los criterios de aceptación de las mismas.
- d) Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización del servicio cumplen con los requisitos.

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

El servicio que ofrece el Operador Logístico fue determinado tomando como referencia los requisitos de los clientes, información que se obtuvo mediante un cuestionario aplicado a una muestra.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 30 de 43

Por otra parte, las evaluaciones de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, son practicadas periódicamente. La metodología de operación de estas tareas se encuentra definida en el procedimiento **P-05 Relación con los clientes**, donde se definen:

- a) Los especificados por el cliente.
- b) Lo exigido por las actividades de entrega y posteriores a la entrega
- c) No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.
- d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio.
- e) Los requisitos adicionales determinados por el Operador Logístico.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La Gerencia, verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en el servicio que ofrece, asegurando que:

- a) No existen desviaciones.
- b) En caso de existir diferencias como lo exigido por las actividades de entrega y posteriores a la entrega, estas son resueltas mediante la comunicación directa con el cliente.
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.
- d) En caso de haber una modificación en los requisitos, estos serán registrados y comunicados al personal de la empresa
- e) La revisión de dichos requisitos se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar servicios.

7.2.3. Comunicación con el cliente

El Gerente determina e implementa las disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente sobre el servicio y las consultas de las solicitudes, establece el seguimiento y

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 31 de 43

evaluación del sistema a través de encuestas y buzón de sugerencias que determine la empresa.

La organización considera los siguientes procesos de comunicación relacionados con:

- a) Proceso de atención y asesoría al cliente definido.
- b) Las encuestas de satisfacción
- c) El buzón de quejas y sugerencias.
- d) El correo electrónico

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO

El Operador Logístico para el alcance del SGC, se excluye de este requisito (véase punto 1.3. del presente manual).

7.4. COMPRAS

7.4.1. Proceso de compras

Los bienes y servicios que son requeridos por la empresa que conforman, para la prestación de los servicios a los clientes, están sujetos a control por parte de la Administración del Operador Logístico, quien conserva registros de las entregas que realizan los proveedores externos, comparándolas con los requerimientos solicitados. La Gerencia y la Administración establecen el procedimiento para la compra de bienes y servicios mediante el documento **P-06 Compras y subcontrataciones**.

Mediante los criterios de evaluación establecidos por el Gerente se realiza la selección de los proveedores escogiendo así, al que cumpla con las especificaciones técnicas y que ofrezca las mejores condiciones. Los criterios para la re-evaluación y selección de los proveedores se realizan con base en su comportamiento histórico, los nuevos proveedores son evaluados por medio de indicadores de desempeño que incluyen diversas variables

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 32 de 43

contempladas, así como las evidencias mostradas durante el proceso de compra o prestación de algún servicio desde el primer contacto, la Gerencia mantiene el registro de la lista de proveedores evaluados y los resultados de dichas evaluaciones, re-evaluaciones y de cualquier cosa necesaria que se deriven de la misma.

7.4.2. Información de las compras

El Gerente junto con el Representante de la Dirección, elabora las especificaciones técnicas, de los productos necesarios para la realización del servicio, las características de los productos, así como cualquier información relativa, si aplica, a la aprobación del producto, o condiciones especiales.

El área usuaria brinda la información de las compras que describe el servicio a comprar, incluyendo cuando sea apropiado los siguientes requisitos:

- a) Para la aprobación del servicio, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Para la calificación del personal.
- c) Para el SGC.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

El Asistente de operaciones y el Asistente de tráfico y mantenimiento, realiza la inspección de los productos adquiridos para satisfacer las necesidades de los clientes con base en sus requerimientos. Es necesario revisar que la adquisición cuente, cuando sea necesario, con manuales para el desempaque, existencia de accesorios y aditamentos, instructivos de armado, arranque, mantenimiento correctivo y preventivo, entre otros, de no cumplirse con los requerimientos, se realizará la devolución del pedido al proveedor correspondiente. Si la organización hace la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos para liberar el producto quedan documentados en la información de compra.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 33 de 43

7.5. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1. Control de la prestación del servicio

Operador Logístico, ha documentado el procedimiento **P-07 Prestación del servicio** para planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Además, se han definido estas condiciones controladas en otros documentos específicos del SGC:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del servicio.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo se realiza de acuerdo los documentos de gestión y otros documentos específicos del SGC.
- c) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento.
- d) La implementación de actividades de seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores.
- e) La implementación de actividades de liberación del servicio, entrega y post entrega.

7.5.2. Validación de los procesos de la prestación del servicio

Por la naturaleza de la prestación de nuestros servicios, existen aspectos en el mismo que no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que se haya prestado el servicio.

La organización ha documentado el proceso de validación, incluyendo:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b) La aprobación del equipo y la calificación del personal.
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos para los registros.
- e) La revalidación.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 34 de 43

Por ello, los procesos se consideran validados si se han desarrollado conforme a los requisitos definidos en **P-07 Prestación del servicio** y si se han desarrollado con los equipos adecuados y por las personas con la competencia exigida. El Gerente junto con Representante de la dirección validan la prestación de los servicios, identificando y analizando su capacidad a través de indicadores como: quejas, cancelaciones de venta, devoluciones, servicios, postventa, reclamaciones, comentarios y sugerencias realizadas a través del buzón instalado y aplicación periódica de encuestas de satisfacción, que sirven para identificar y corregir las deficiencias en el proceso de prestación del servicio y revalidarla.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

El servicio solicitado por el cliente está determinado en los procedimientos operativos de cada proceso, de acuerdo con el **P-05 Relación con los clientes** y **P-07 Prestación del servicio**.

El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición. La trazabilidad se realiza por medio del software que la empresa utiliza como programa interno.

7.5.4. Propiedad del cliente

El Operador Logístico, se asegura de cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo el control de la organización estableciendo mecanismos necesarios para identificar, verificar, proteger y salvaguardar dichos bienes. Se gestionan por medio del documento denominado registro de propiedad del usuario. El personal de la empresa es el responsable, en caso de no conformidad en los bienes del cliente (incluyendo información), de comunicarle dicha anomalía. En el caso de pérdida, daño o inutilización de algún elemento aportado por el mismo y estando ya bajo las instancias de la organización, se le comunicará al cliente de inmediato, asumiendo

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 35 de 43

cualquier responsabilidad generada y guardando los respectivos registros solucionando la incidencia según lo definido en el procedimiento **P-12 No conformidades y reclamaciones**.

7.5.5. Preservación del servicio

La Gerencia y el Administrador aseguran la conformidad de los servicios durante el tiempo de proceso, esto se logra de estos mecanismos se encuentran definidas en el procedimiento **P-07 Prestación del servicio**.

7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN

La organización ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los dispositivos correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos.

Un procedimiento documentado **P-08 Equipos de seguimiento y medición**. Delinea el proceso usado para garantizar que el monitoreo y la medición se lleven a cabo de una manera que sea coherente con los requisitos de monitoreo y medición.

Los equipos de seguimiento y medición necesarios para la prestación de nuestros servicios se encuentran en correcto estado para su uso, para asegurarnos de la validez de los resultados de estos equipos, el equipo de medición es:

- a) Calibrado o comprobado a intervalos específicos, o antes del uso, con respecto a normas de medición que corresponden con normas de medición nacionales o internacionales.
- b) Ajustado o reajustado según las necesidades.
- c) Identificado para permitir determinar el estado de calibración.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 36 de 43

- d) Protegido contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- e) Protegido contra daño y deterioro durante el manejo, el mantenimiento y el almacenamiento.

Adicionalmente, Control de Calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.

La organización emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.

Cuando se usan programas de computadora en el monitoreo y medición de requisitos especificados, se confirma la capacidad del software para satisfacer la aplicación proyectada. Esto se debe hacer antes del uso inicial y se debe reconfirmar según sea necesaria.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. GENERALIDADES

El Operador Logístico ha planeado e implementado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto/servicio,
- b) Asegurar la conformidad de su SGC, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia de su SGC.

Estableciendo objetivos, indicadores y estándares para cada uno de los procesos y servicios del SGC cuya finalidad es identificar el grado de efectividad de los mismos, con el fin de asegurar la calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes. El Gerente es responsable de medir, analizar y en su caso, mejorar los servicios que se prestan. Además,

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 37 de 43

se tiene una retroalimentación con el proceso de evaluación del desempeño competente de cada uno de los colaboradores que integran la empresa.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. Satisfacción del cliente

El Gerente y el RD realizan de manera periódica evaluaciones de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, para conocer la percepción que tienen éstos sobre los servicios incluidos dentro del alcance del SGC. La metodología para realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos se encuentra documentada en el procedimiento **P-09 Satisfacción del cliente**.

Además, se toma como medida de retroalimentación encuestas de satisfacción y evaluación del servicio, formato de quejas, reclamos y sugerencias, reuniones con el comité de calidad que dependiendo de su impacto y frecuencia pueden ser evaluadas y tratadas por medio de los procedimientos de control de servicio no conforme y de acciones correctivas y preventivas, además se utilizarán los mecanismos que la Gerencia considere adecuados para la medición de la satisfacción de los usuarios.

8.2.2. Auditoría interna

En el procedimiento documentado **P-10 Auditoría Interna** se establecen las responsabilidades de las partes involucradas, los criterios para las auditorías, su frecuencia y metodología, así como los lineamientos para la asignación de Auditores Internos. El Gerente lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el manual de calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas (ver punto 7.1 de este manual), con los requisitos del SGC y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la empresa.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 38 de 43

b) Se ha implementado y mantiene de manera eficaz.

Las auditorias de calidad interna se realizan con base en un programa anual, que es evaluado cuando menos dos veces por año.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, el Operador Logístico, ha definido el procedimiento **P-11 Seguimiento de procesos**.

A través de este procedimiento se realiza la medición y monitoreo de los procesos para la prestación de sus servicios y se tienen identificados los documentos del SGC referentes a los procesos operativos. Además, se tienen identificados también, indicadores y estándares de desempeño del proceso, lo que permite su medición y seguimiento. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados. Cada encargado del proceso, será responsable de medir la capacidad de su proceso y compararlos contra los resultados planificados para el mismo. En el caso de encontrar variaciones entre lo planificado y lo generado, se deben tomar acciones correctivas, según convenga, para asegurarse de la conformidad de la prestación del servicio.

8.2.4. Seguimiento y medición del servicio

El seguimiento y medición de los servicios realizados para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos se encuentra definido en el procedimiento **P-07 Prestación del servicio**.

La liberación del servicio al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y cuando corresponda, por el cliente y se conserve la evidencia.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 39 de 43

8.3. CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

El operador Logístico ha establecido el procedimiento **P-12 No conformidades y reclamaciones** para definir los controles y las responsabilidades y autoridades para tratar los servicios no conformes y las reclamaciones de los clientes.

El análisis de estos datos proporciona información relacionada con:

- a) Satisfacción del cliente.
- b) Conformidad con los requisitos del servicio/producto;
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los servicios/productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Proveedores internos

Para el SGC, se ha definido al producto no conforme como aquel que no cumple al 100% con los requisitos especificados por el cliente, por las reglamentaciones y/o por la organización. Como lineamiento del SGC, todo servicio no conforme identificado deberá generar un reproceso del mismo; además, se comunicará al Administrador y al Gerente sobre el registro del producto no conforme y al área generadora, de acuerdo a lo documentado en el procedimiento para el control de producto no conforme.

Por ello servicio no conforme, debe ser tratado de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,
- b) Autorizando la operación o aceptación, por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable por el cliente,
- c) Tomando acciones para impedir su operación prevista originalmente,
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales, cuando se detecta después de culminado el servicio.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 40 de 43

8.4. ANÁLISIS DE DATOS

La efectividad del SGC, así como las decisiones y acciones que se tomen con respecto a la mejora del mismo, deberán estar fundamentadas en hechos y datos; es decir, de aquellas fuentes que generen datos sobre:

- a) La efectividad del sistema de gestión.
- b) La satisfacción del cliente.
- c) La conformidad del servicio con los requisitos especificados.
- d) Los resultados y tendencias de los procesos y servicios.
- e) Las entradas y salidas del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se considera los proveedores internos.

El Representante de la Gerencia, en conjunto con los demás miembros de la empresa, son responsables de recopilar y analizar los datos relevantes sobre el desempeño de los procesos y servicios, para dar cuenta de la efectividad del sistema según lo especificado en los procedimientos **P-02 Revisión por la dirección** y **P-11 Seguimiento de procesos**.

8.5. MEJORA

8.5.1. Mejora continua

El Operador Logístico, mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad asegurando un proceso constante con un enfoque de planear, hacer, verificar y ajustar en sus procesos e incorpora la retroalimentación obtenida de los controles de los procesos, encuestas e indicadores de satisfacción al cliente, para determinar el nivel de efectividad del sistema de gestión.

Por otra parte, se mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante la revisión de la política de calidad, los objetivos calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas. Las áreas involucradas en los

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 41 de 43

procesos que forman parte del alcance del manual de calidad aseguran la mejora continua, realizando proyectos de mejora y aplicando herramientas para el registro de los resultados de la implementación del proyecto de mejora.

8.5.2. Acción correctiva

La empresa por medio del procedimiento denominado **P-13 Acciones correctivas y preventivas**, establece los lineamientos para el control y eliminación de las causas de no conformidades y la prevención de su recurrencia. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas y se resuelven de inmediato. El procedimiento para llevar a cabo las acciones correctivas define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementan las acciones necesarias;
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3. Acción preventiva

El Operador Logístico establece el procedimiento **P-13 Acciones correctivas y preventivas** para controlar la eliminación de las causas potenciales de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. El Gerente y el RD, así como los demás miembros de la organización tienen la responsabilidad de identificar y registrar las acciones preventivas que consideren necesarias utilizando el procedimiento **P-13 Acciones correctivas y preventivas** para asegurarse que las no conformidades vuelvan a ocurrir.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 42 de 43

En dicho procedimiento se definen los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

9. ANEXO

**AL RESPONDER ESTA BREVE ENCUESTA USTED NOS AYUDA A QUE
PODAMOS SERVIRLE MEJOR**

Nombre del evento:.....

Dirección o ubicación del evento:.....

Nombre del cliente:.....

a. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?.....

b. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de la empresa?

a) Excelente..... b) Muy bien..... c) Bien..... d) Regular..... e) Mal.....

c. La empresa realiza el servicio en un tiempo razonable y a un precio competitivo.

Si:..... No:.....

d. ¿Cuáles son las fortalezas que resaltaría de la empresa al brindar el servicio?

.....

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		MCAL-01	
		Rev.: 01	Página 43 de 43

e. ¿Ha tenido alguna incidencia al momento de recibir el servicio (¿Queja o reclamaciones?)

Si..... No..... Motivo:.....

f. ¿Dentro de los proveedores que brinda el servicio en que ubicación nos encontramos dentro de su prioridad al momento de requerir el servicio?

De.....proveedores el Operador Logístico se ubica en el puesto n°....

g. ¿Hemos respondido a sus necesidades?

Si.....

No.....

En qué aspecto lo podemos mejorar:

.....

.....

.....

¡Gracias por ayudarnos mejorar nuestro servicio!!

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 1 de 30

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 2 de 30

I. PRESENTACIÓN

El presente manual de organización y funciones es un documento que describe, las funciones, la línea de autoridad y competencias mínimas requeridas para cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional propuesto para el Operador Logístico, permitiendo que cada nivel de la organización pueda mejorar sus canales de comunicación y coordinación, siendo elementos fundamentales para el logro de los objetivos que persigue la empresa

Este documento debe considerarse como dinámico, ya que estará sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de la propia organización y de los ajustes que se consideren válidos en pro del cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos.

Este documento permite un mejor manejo del potencial humano ya que contribuye al eficaz desenvolvimiento de los trabajadores de cada área al evitar la duplicidad de funciones, el esfuerzo físico o mental, el desaprovechamiento del potencial humano, el gasto innecesario de recursos económicos que conlleva esta duplicidad. Será revisado y aprobado por el Gerente General.

II. ALCANCE

El alcance del presente Manual de Organización y Funciones comprende todos los colaboradores que forman parte del Operador Logístico, dado que involucra todas las actividades de la empresa y su interrelación con las demás es de carácter obligatorio.

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura Organizativa del operador logístico es la siguiente:

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 3 de 30

3.1 ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

- Gerencia General

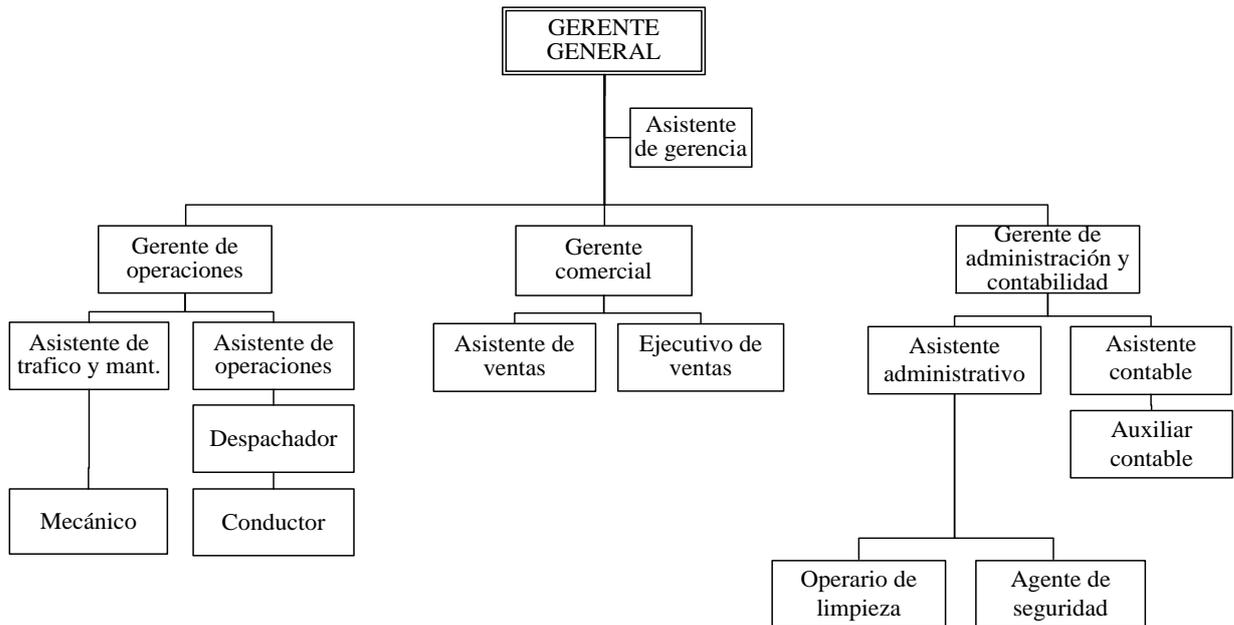
3.2 ÓRGANOS DE APOYO

- Administración y contabilidad

3.3 ÓRGANOS DE LÍNEA

- Comercial.
- Operaciones.

IV. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 4 de 30

4.1 GERENTE GENERAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	ALTA DIRECCIÓN
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El gerente general es el responsable de definir la misión y visión organizacional, así como de plantear las estrategias para el crecimiento de la empresa. Es el responsable de velar por los intereses de la organización y de afianzar las relaciones a nivel corporativo.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante los grupos de interés. • Definir las políticas y el plan estratégico de la empresa. • Dirigir, administrar y fiscalizar el cumplimiento de las políticas de la empresa ya sea directamente o mediante la delegación de atribuciones necesarias a las diferentes gerencias. • Evaluar el desempeño de las gerencias a su cargo, de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos para cada una de ellas. • Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y documentación reglamentaria interna. • Recibir y analizar los reportes de las gerencias y tomar decisiones sobre evidencia objetiva. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	-
Supervisa a:	Gerencias
Coordina dentro de la empresa con:	Todo el Personal
Coordina fuera de la empresa con:	Clientes
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Universitario (Titulado), con maestría.
Formación básica:	Administración o afines.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 5 de 30

Formación complementaria:	MBA, diplomado en Administración de empresas o Finanzas.	
Experiencia requerida:	8 años en puestos gerenciales.	
Idiomas:	Inglés (Intermedio)	
Informática:	Manejo de entorno de Windows, Excel.	
HABILIDADES:		
Liderazgo para el cambio.	Capacidad de planificación y de organización.	Desarrollo del equipo.
Empowerment.	Iniciativa.	Habilidad analítica.

4.2 ASISTENTE DE GERENCIA

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	ALTA DIRECCIÓN
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El asistente de gerencia es el responsable de asistir directamente a la gerencia general y de brindar apoyo al gerente general en todos los procesos administrativos	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir administrativamente al Gerente General en todas sus actividades dentro de la organización. • Organizar la agenda, citas, compromisos, juntas, proyectos, llamadas y reuniones de Gerencia general. • Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia. • Archivar todos los documentos generados por la Gerencia. • Llevar el control de la correspondencia que llega a la empresa y canalizarla hacia su receptor. • Ejecutar trámites documentarios solicitados. • Elaborar memorándums y cartas que parten directamente de la gerencia. • Coordinar las actividades sociales de la empresa. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 6 de 30

- Atender las llamadas de la gerencia en caso se encuentre en una reunión.
- Informar permanentemente a la Gerencia sobre cualquier novedad o situación de la compañía y mantener total reserva y confidencialidad sobre la información que esté bajo su responsabilidad.
- Realizar cualquier otra función que se le asigne.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	-
Coordina dentro de la empresa con:	Los gerentes, asistentes, agentes de seguridad.
Coordina fuera de la empresa con:	Visitantes.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitario
Formación básica:	Administración.
Formación complementaria:	Deseable especialización en asistencia de gerencia, cursos de secretariado.
Experiencia requerida:	2 años en puestos similares
Idiomas:	Inglés nivel Básico (de preferencia)
Informática:	Conocimientos de Microsoft Office nivel intermedio (de preferencia)

HABILIDADES:

Calidad del trabajo.	Con iniciativa.	Confianza en sí mismo.
Orientación a resultados.	Negociación.	Creatividad.
Habilidad analítica.	Desarrollo de relaciones.	Adaptabilidad al cambio.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 7 de 30

4.3 GERENTE COMERCIAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El Gerente comercial es el responsable de administrar y manejar las cuentas asignadas a cada uno de los clientes. Es responsable de todo el proceso de venta y de gestionar los recursos necesarios para garantizar la satisfacción del cliente y del consumidor final. Así mismo, es responsable de lograr los objetivos del área comercial.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el desarrollo del negocio a nivel nacional, a través de la gestión de la cartera de clientes corporativos y la captación de potenciales clientes. • Organizar, coordinar y supervisar de forma integrada con las diferentes áreas de la organización las tareas del equipo comercial en pro del cumplimiento de las solicitudes de servicio y a la fidelización de los clientes. • Supervisar al personal que se encuentra a su cargo. • Elaborar, implementar y supervisar las políticas comerciales y las políticas orientadas a la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). • Elaborar reporte de ventas de servicio y análisis de rentabilidad por cliente. • Programar reuniones comerciales con el cliente. • Identificar otros servicios complementarios que se pueden brindar a los clientes. • Realizar análisis de los precios propios y de competidores. • Analizar y conocer la competencia, mediante la investigación de mercado. • Coordinar, con la Gerencia general, las variaciones en el pronóstico de ventas para actualizarlo según el ciclo de ventas y operaciones. • Elaborar el presupuesto de gastos del área comercial. • Autorizar la incorporación de personal del área comercial. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 8 de 30

- Realizar las negociaciones con los clientes otorgando financiamiento con la previa autorización del Gerente administrativo y contable y el Gerente General.
- Realizar la aprobación de los nuevos clientes.
- Gestionar la participación de eventos relacionados con la publicidad de los servicios del operador logístico.
- Supervisar los informes que realiza el ejecutivo comercial a los clientes.
- Realizar cualquier otra función que se le asigne.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Asistente comercial, ejecutivo comercial
Coordina dentro de la empresa con:	Gerentes y personal del área comercial.
Coordina fuera de la empresa con:	Clientes.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria completa (Titulado) con estudios de posgrado.
Formación básica:	Administración, Ing. Industrial, Marketing y ventas o afines.
Formación complementaria:	Especialización en ventas, curso en coaching.
Experiencia requerida:	05 años en puestos similares y en empresas del rubro.
Idiomas:	Inglés intermedio.
Informática:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.

HABILIDADES:

Planificación.	Adaptabilidad al cambio.	Negociación.
Íntegro.	Pensamiento estratégico.	Orientado al cliente.
Liderazgo.	Dirección y desarrollo de equipo.	Comunicador.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 9 de 30

4.4 ASISTENTE DE VENTAS

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El asistente comercial es el encargado de brindar apoyo a la Gerencia Comercial. Tomando de solicitud de pedido de servicio que realiza el cliente.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Transferir a Operaciones el consolidado de pedidos para la programación. • Ingresar los pedidos al sistema interno y/o de los clientes en función a los horarios establecidos y emitir las órdenes de servicio. • Elaborar indicadores, informes y documentos concernientes a la Gerencia Comercial, y proporcionar status de pedidos. • Administrar y rendir caja chica destinada para los gastos del área comercial. • Procesar y archivar documentación de la Gerencia Comercial. • Elaborar cotizaciones de los distintos servicios de la organización, negociando los precios acordados y mejora de las condiciones de pago. • Realizar la facturación a partir de las guías (remisión remitente y transportista). • Manejo de indicadores que permitan medir la estrategia y modificarlas a tiempo. • Comunicación con todas las áreas de la empresa, para optimizar tiempos, procesos y mediante seguimiento, post venta a los clientes. • Apoyar en el armado de la agenda comercial mensual del área de ventas. • Atención y asesoría de clientes. • Coordinación de temas logístico para el cumplimiento de promesa de servicio. • Comunicar a los clientes y/o al área de Operaciones cualquier cambio de fechas o modificación del pedido de parte del cliente. • Velar por el cumplimiento de las estrategias comerciales asignadas. • Coordinación con las áreas operativas de la empresa y del cliente para velar por el correcto desarrollo de los servicios contratados por los clientes. 	

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 10 de 30

- Realizar cualquier otra función que se le asigne.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente comercial.
Supervisa a:	Nadie
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente Comercial y de Operaciones.
Coordina fuera de la empresa con:	Clientes, encargado de almacén.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitario completa.-Bachiller
Formación básica:	Administración.
Formación complementaria:	Ventas, Marketing
Experiencia requerida:	Mínima de 02 años en puestos similares.
Idiomas:	Inglés básico
Informática:	MS office nivel básico – intermedio.

HABILIDADES:

Tolerancia a la presión.	Iniciativa.	Negociación.
Integridad.	Desarrollo de relaciones.	Planificación.
Comunicación.	Orientado al cliente.	Resolución de problemas.

4.5 EJECUTIVO COMERCIAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El ejecutivo comercial es la imagen de la empresa ante el cliente. Es responsable de la búsqueda y promoción de todos los servicios que brinda la organización.	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de clientes potenciales y búsqueda de nuevas oportunidades comerciales, mediante el análisis del mercado y su cartera de clientes. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 11 de 30

- Captación, mantenimiento y desarrollo de clientes mediante llamadas y visitas, ofreciendo los servicios de transporte y distribución de carga a nivel nacional y local, realizando el cierre de ventas de servicio efectivo.
- Apoyo en atención al cliente y servicio post-venta.
- Cumplir con las actividades y objetivos designados por la Gerencia comercial.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerencia comercial
Supervisa a:	Nadie
Coordina dentro de la empresa con:	Asistente comercial y Gerente comercial.
Coordina fuera de la empresa con:	Clientes o encargado de traslado y recepción.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria o técnico completo
Formación básica:	Administración, Marketing, Logística, Transportes o Ingeniería Industrial.
Formación complementaria:	Diplomado en ventas.
Experiencia requerida:	Experiencia en mínima de 2 años en el rubro de logística, ventas, mensajería, envíos, etc.
Idiomas:	Ninguno
Informática:	Office a nivel intermedio

HABILIDADES:

Adaptabilidad al cambio.	Comunicación.	Orientación a los resultados.
Proactividad.	Capacidad de análisis.	Desarrollo de relaciones.
Orientación al cliente.	Integridad.	Negociación.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 12 de 30

4.6 GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El gerente de operaciones es el responsable de planificar, organizar y ejecutar los pedidos a través de las políticas establecidas por la organización y mejores prácticas del mercado, con los recursos asignados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y negocios de la organización.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un manejo eficiente de los recursos físicos, humanos y financieros para que los procesos operativos se realicen a tiempo y se pueda prevenir y reaccionar ante eventualidades que se puedan presentar. • Planificar la asignación de los recursos necesarios para asegurar la entrega de productos en los plazos establecidos. • Proponer mejoras en los procesos del área operativa. • Supervisar los horarios del personal a su cargo, organizando los descansos de los mismos para que la operatividad sea eficiente. • Elaboración del presupuesto del área. • Negociación con proveedores estratégicos. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Asistente de tráfico y mantenimiento, y Asistente de operaciones.
Coordina dentro de la empresa con:	Todos
Coordina fuera de la empresa con:	Proveedores
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Universitaria -Titulado

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 13 de 30

Formación básica:	Administración, ingeniería Industrial, ingeniería de transporte y afines.	
Formación complementaria:	Estudios de post grado y/o especialización en transporte. Manejo de plataformas y/o aplicativos.	
Experiencia requerida:	05 años en puestos similares.	
Idiomas:	Inglés intermedio (indispensable)	
Informática:	MS office nivel avanzado.	
HABILIDADES:		
Trabajo en equipo.	Orientación al cliente.	Orientación a los resultados.
Integridad.	Innovación.	Liderazgo.

4.7 ASISTENTE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El asistente de operaciones es el responsable de asegurar la disposición y funcionamiento óptimo de las unidades y del personal de acuerdo a lo establecido por la ley y la empresa para su próximo servicio. Además, es responsable de velar y mantener las buenas relaciones con los proveedores.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura el abastecimiento de unidades para la realización de los servicios solicitados y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores. • Realizar la gestión de pagos a proveedores en coordinación con el Gerente de Administración y contabilidad. • Elaborar el cuadro semanal de requerimientos del área. • Atender llamadas de los despachadores para conocer sus requerimientos y solicitudes. 	

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 14 de 30

- Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Diseñar y elaborar las rutas que seguirán los transportistas de acuerdo a los servicios solicitados.
- Monitorear e informar al cliente sobre la situación de su servicio mediante el print del GPS, fotos y/o correos.
- Elaborar y solicitar la documentación requerida para la realización del servicio como: guías, contratos, orden, entre otros.
- Realizar el coste de los insumos e implementar un plan de contingencias y sus correcciones en caso de presentarse algún percance.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente de operaciones
Supervisa a:	Despachador
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente de operaciones con personal del área de operaciones y comercial.
Coordina fuera de la empresa con:	Encargados de descargue.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria completa.
Formación básica:	Ing. industrial o afines
Formación complementaria:	Diplomados en temas de manejo de almacenes y logística.
Experiencia requerida:	02 años en puestos similares.
Idiomas:	Inglés básico (no indispensable)
Informática:	MS office nivel intermedio.

HABILIDADES:

Trabajo en equipo.	Eficacia.	Tolerancia a la presión.
Planificación.	Responsabilidad.	Orientación a resultados.
Orden.	Resolución de problemas.	Negociación.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 15 de 30

4.8 DESPACHADOR

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El despachador es el responsable de asegurar que la carga sea estibada y desestibada siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa, para su próxima distribución. Además, es responsable de brindar los documentos necesarios para el transporte sin contratiempos.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura el abastecimiento de productos a transportar. • Atender los compromisos adquiridos con los clientes. • Coordinar con el personal de carga y descarga contratada, el oportuno abastecimiento de mercadería para la recepción, almacenamiento, consolidación y despacho. • Reportar los ingresos y egresos de la caja chica de despacho. • Controlar al personal de montacargas: horas trabajadas y sobre tiempo. • Monitorear las actividades de los trabajadores que se estiba y desestiba. • Brindar charlas al personal en temas de seguridad, operatividad, comportamiento y calidad en el servicio. • Controlar las buenas prácticas de almacenamiento (BPA), uso de EPP, uniforme en buen estado. • Despacha cada unidad, verificando datos del conductor, hora de salida, datos de la unidad, lugar de destino, etc. • Elegir la carga que llevará cada unidad de acuerdo a un plan de trabajo. • Realizar la validación de la orden de servicio y/o requerimiento con las guías de remisión y la respectiva factura para su ingreso y salida de almacén, y para la realización del servicio (datos del conductor, hora de salida, datos de la unidad, lugar de destino, etc.) 	

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 16 de 30

- Verificar que la mercadería a entregar sea la correcta y que este en buen estado, atendiendo cordialmente al cliente buscando la excelencia en la atención.
- Entregar mercadería a transportista para su envío a clientes o provincias efectuando la validación de la orden de compra y/o requerimiento con las guías de remisión y la respectiva factura para su ingreso y salida del punto de embarque o desembarque.
- Sugerir mejoras en los procesos a su superior de Logística.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
Reporta a:	Asistente de operaciones	
Supervisa a:	Nadie	
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente de operaciones con personal del área de operaciones y comercial.	
Coordina fuera de la empresa con:	Personal de estiba y operador de montacarga.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación:	Universitaria completa.	
Formación básica:	Ing. industrial o afines	
Formación complementaria:	Cursos en temas de manejo de almacenes y logística.(No excluyente)	
Experiencia requerida:	01 año en puestos similares.	
Idiomas:	Inglés básico (no indispensable)	
Informática:	MS office nivel intermedio, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Trabajo en equipo.	Eficaz.	Trabajo bajo presión.
Orientación al cliente.	Responsabilidad.	Negociación.
Flexibilidad.		

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 17 de 30

4.9 CONDUCTOR

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El conductor es el responsable de realizar el transporte de los bienes del cliente en óptimas condiciones desde el punto de carga hasta su posterior entrega.	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el transporte de la mercadería en base a las normativas de la empresa. • Registro y reporte diario de Hoja de Control de Transporte/Unidad Operativa • Controlar de forma permanente su unidad y dar aviso del programa de mantenimiento y vencimiento de documentación referente a la unidad a cargo. • Tener actualizado sus documentos necesarios para la realización del servicio. • Elaborar el check- list de la unidad a su cargo antes de iniciar con sus labores diarias y hacer firmar al asistente de tráfico y mantenimiento • Realizar la liquidación de viáticos documentados una vez culminado el servicio. • Entregar la documentación referente al servicio efectuado con la firma y/o sello de conformidad de la entrega de la mercadería. • Realizar cualquier otra función que se le asigne. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	Despachador
Supervisa a:	Nadie.
Coordina dentro de la empresa con:	Personal del área de operaciones.
Coordina fuera de la empresa con:	Almacenero, encargado, clientes, destinatario.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Secundaria completa.
Formación básica:	Contar con Licencia de Conducir A3. Disponibilidad para viajar al interior del País.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 18 de 30

Formación complementaria:	Certificado de Transporte de Mercancías y Record del Conductor (VIGENTE). Mínimo 75 puntos firmes según el MTC.	
Experiencia requerida:	Mínimo de 2 años en manejo de Semitrailer y camiones, así como tractos con plataformas y cama bajas, conocimiento de rutas nacionales indispensable.	
Idiomas:	Ninguno.	
Informática:	MS office nivel usuario, Windows nivel usuario.	
HABILIDADES:		
Responsabilidad.	Adaptabilidad al cambio.	Dinamismo-energía.
Integridad.	Tolerancia a la presión.	Atención al cliente.
Comunicación.	Orden.	Autocontrol.

4.10 ASISTENTE DE TRÁFICO Y MANTENIMIENTO

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El asistente de tráfico y mantenimiento es el responsable de coordinar y asegurar que las unidades de transporte de la empresa se encuentren 100% operativos y/o en su máxima eficiencia de operación.	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar, programar y supervisar las actividades para el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota. • Elaborar el presupuesto anual para el área de mantenimiento de la empresa. • Gestionar, hacer pedidos y requerimientos para la adquisición de repuestos, herramientas, materiales, realizando su seguimiento. • Controlar y asegurar un inventario de repuestos y suministros 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 19 de 30

- Rendir gastos efectuados con comprobantes de pagos dentro del periodo.
- Coordinar los auxilios mecánicos en caso se requiera,
- Reportar las averías, deficiencias de los equipos y la plataforma de GPS al proveedor del servicio, así como también a su jefe directo.
- Rendir el informe detallado sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y/o sobre cualquier anomalía observada en el transcurso del día.
- Revisar el reporte del horario de entrada y salida de las unidades de transporte.
- Identificar, evaluar y proponer la alianza con nuevos proveedores.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente de operaciones.
Supervisa a:	Mecánico.
Coordina dentro de la empresa con:	Personal de operaciones.
Coordina fuera de la empresa con:	Proveedores.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitario completo.
Formación básica:	Ingeniería Mecánica y/o Ingeniería Mecánica – Eléctrica.
Formación complementaria:	Conocimientos en mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM), Ingeniería y gestión del mantenimiento, administración de la planificación del mantenimiento.
Experiencia requerida:	Mínimo de 01 año en puestos similares.
Idiomas:	Ingles intermedio.
Informática:	MS office nivel usuario, Windows nivel usuario.

HABILIDADES:

Calidad de Trabajo.	Responsabilidad.	Eficacia.
Integridad.	Capacidad de planificación y organización.	Eficiencia.
Comunicación.	Dinamismo y energía.	Con iniciativa.

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 20 de 30

4.11 MECÁNICO

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>Es el responsable de realizar las actividades de mantenimiento de las unidades de transporte y que los equipos de la empresa se encuentren 100% operativos o en su máxima eficiencia de operación.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en la compra de nuevas adquisiciones de repuestos, pieza y suministros. • Efectuar la evaluación, diagnóstico, reparaciones, ajustes y mantenimiento de motores con suficiente grado de efectividad. • Diagnosticar fallas usando equipos de diagnóstico electrónico y de calibración. • Desarmar e inspeccionar el motor para localizar componentes defectuosos, roturas, desgaste excesivo, usando herramientas e instrumentos de medición. • Montar los componentes después de su inspección, prueba o reparación, siguiendo procedimientos del fabricante. • Cumplir con los programas preventivos y correctivos programados por el asistente de tráfico, así como de su registro. • Verificar la correcta operación y estado de sistemas externos al motor como radiadores, ductos de alimentación y descarga, filtros de aire. • Documentar los resultados de las inspecciones/pruebas, y del trabajo realizado. • Operar vehículos, dispositivos o equipos mecánicos, tales como montacargas. • Detectar cambios que afecten el buen funcionamiento de los motores. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	Asistente de tráfico y mantenimiento.
Supervisa a:	Ninguno.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 21 de 30

Coordina dentro de la empresa con:	Asistente de tráfico y mantenimiento y Gerencia de área.	
Coordina fuera de la empresa con:	Proveedores.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación:	Técnico completo.	
Formación básica:	Técnico Mecánica Automotriz, Motores diésel, Maquinaria Pesada y/o afines.	
Formación complementaria:	Deseable contar con Brevete A2 mayor a 1 año de antigüedad	
Experiencia requerida:	Indispensable experiencia mínima de 3 años en el mantenimiento preventivo / correctivo, reparación y diagnóstico en motores, así como toda la unidad.	
Idiomas:	Inglés-Básico.	
Informática:	MS office nivel usuario, Windows nivel usuario.	
HABILIDADES:		
Productividad.	Minuciosidad	Organización.
Adaptabilidad al cambio.	Responsabilidad.	Eficacia.
Dinamismo	Con iniciativa.	Eficiencia.

4.12 GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El gerente de administración y contabilidad es el responsable de gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la organización, asegurando el uso racional y óptimo de los mismos en beneficio de la organización.</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 22 de 30

FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, que requieran todas las áreas de la organización. • Proponer a la gerencia general la actualización y modificación del Reglamento Interno de Trabajo, así como los perfiles de puestos y la escala salarial de los miembros de la organización. • Supervisar los procesos de contrataciones y el cumplimiento de los mismos conforme a la normatividad vigente, realizando las evaluaciones necesarias. • Velar por el cumplimiento de la normativa sectorial, municipal, que permita el funcionamiento de la empresa. • Autorizar y supervisar el pago de obligaciones de la empresa. • Revisar, presentar y sustentar ante el gerente general los estados financieros. • Revisión de la liquidación de impuestos mensual y anual. • Análisis de cuentas y activos fijos • Conciliación Bancaria. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Todos
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente comercial, Gerente de operaciones.
Coordina fuera de la empresa con:	Bancos, entidades públicas.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Universitaria completa. Colegiado
Formación básica:	Contabilidad
Formación complementaria:	Diplomados en finanzas.
Experiencia requerida:	05 años en puestos similares y en empresas del rubro.
Idiomas:	Inglés intermedio.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 23 de 30

Informática:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.
--------------	---

HABILIDADES:		
Orientación a resultados.	Liderazgo.	Dirección de equipos de trabajo.
Integridad.	Efectividad.	Capacidad de planificación y organización.
Responsabilidad.	.	Pensamiento estratégico.

4.13 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
El asistente administrativo es el responsable de apoyar en las tareas que le asigne el Gerente de Administración y contabilidad. En pro del buen funcionamiento de la organización.	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<u>Apoyo en las actividades de recursos humanos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y publicar convocatorias de nuevos puestos de empleo. • Recepcionar y realizar el primer filtro de CV's de acuerdo al perfil establecido por el responsable del área solicitante. • Convocar y coordinar las entrevistas con los candidatos aptos y seleccionados por el área solicitante. • Elaborar cartas de presentación, permisos, memorándums por indisciplina. • Coordinar los exámenes psicológicos para los postulantes a un puesto. • Presentación de diversas encuestas. • Apoyar en la actualización y archivo de file del personal. • Entregar las Boletas al personal. 	

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 24 de 30

- Controlar el uso del botiquín de la empresa. Asegurar que por cada entrega se realice el registro de la salida de los medicamentos.

Apoyo en las actividades de administración

- Apoyar y realizar el seguimiento en los trámites ante entidades públicas.
- Archivo de documentos varios.
- Manejo de caja chica.
- Recepción de documentos: Cobranzas, cheques, documentos de Entidades Financieras, Letras, etc.

Otros que designe su jefe inmediato.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente de Administración y contabilidad.
Supervisa a:	Vigilante y operario de limpieza.
Coordina dentro de la empresa con:	Todos
Coordina fuera de la empresa con:	Clientes y proveedores.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria completa
Formación básica:	Administración , Ing. Industrial o afines
Formación complementaria:	Participación en cursos de marketing.
Experiencia requerida:	01 Año en puestos similares en empresas del rubro.
Idiomas:	Ingles Intermedio.
Informática:	MS office nivel Avanzado, Windows nivel intermedio.

HABILIDADES:

Orientación a resultados	Tolerancia a la presión	Habilidad analítica
Responsable	Trabajo en equipo	Orientación al cliente

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 25 de 30

4.14 OPERARIO DE LIMPIEZA

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El operario de limpieza y mantenimiento de la empresa es el responsable de emplear los productos adecuados y respetar las normas de utilización de estas. Comprueba el resultado de la limpieza mediante su revisión y reposición del material necesario para la finalización de sus funciones.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen mantenimiento de los distintos ambientes de la empresa, conservando el orden y la limpieza de las unidades de transporte de la empresa. • Colocar depósitos y darle el mantenimiento necesario, para tener un buen ambiente de trabajo y apoyar en cualquier área en caso se requiera. • Solicitar material necesario para realizar su laborar cada vez que lo requiera. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
Reporta a:	Asistente de Administración.
Supervisa a:	Ninguno.
Coordina dentro de la empresa con:	Asistente de Administración.
Coordina fuera de la empresa con:	Ninguno
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Educación:	Básica
Formación básica:	Secundaria completa.
Formación complementaria:	Participación en cursos de manipulación de químicos (Limpieza).
Experiencia requerida:	06 meses en posiciones similares.
Idiomas:	Ninguno
Informática:	Ninguno

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 26 de 30

HABILIDADES:		
Responsabilidad	Iniciativa	Dinamismo energía

4.15 AGENTE DE SEGURIDAD

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El agente de seguridad es el encargado de llevar a cabo el permanente control de la seguridad de la empresa en busca de salvaguardar la integridad de los miembros de la organización y de sus recursos. Así como de controlar el ingreso y salida de las personas sean colaboradores o visitantes. Asimismo es el encargado de verificar y controlar el ingreso y salida de camiones con cargas de acuerdo a lo que indican los documentos de ingreso y salida.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar las incidencias del día. • Recepcionar la correspondencia y entregarla al destinatario. • Verificar y contralar el ingreso y salida del personal de la empresa. • Verificar que los colaboradores se registren en el libro de asistencias y la información concuerde con la realidad, para digitalizarlo y derivarlo a las Gerencias que correspondan. • Registrar y comunicar al personal que corresponda la llegada de personas externas a la empresa (visitas, proveedores, etc.) para su pronta atención. • Controlar, verificar y registrar que las salidas de mercaderías y/o materiales de los clientes cuenten con su respectiva guía de remisión remitente. • Vigilar los vehículos del personal parqueados en las afueras de la empresa. • Entregar y disponer el libro de reclamaciones de la empresa cuando se le solicite. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 27 de 30

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
Reporta a:	Gerente de administración y contabilidad, asistente administrativo	
Supervisa a:	Ninguno.	
Coordina dentro de la empresa con:	Todos	
Coordina fuera de la empresa con:	Ninguno.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación:	Secundaria completa.	
Formación básica:	Secundaria completa.	
Formación complementaria:	Haber realizado el servicio militar, manejo de arma de fuego y el permiso respectivo (SUCAMEC)	
Experiencia requerida:	01 año en puestos similares.	
Idiomas:	Ninguno.	
Informática:	MS office nivel básico.	
HABILIDADES:		
Integridad.	Autocontrol.	Confianza en sí mismo.
Dinamismo - energía	Adaptabilidad al cambio.	Responsabilidad.
Orientación al cliente	Confiabilidad	Comunicación

4.16 ASISTENTE CONTABLE

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El asistente contable es el responsable de la emisión y control de los documentos contables y financieros de la organización. Asimismo se encarga de llevar a cabo el control del ingreso del personal nuevo en conformidad con lo establecido por el</p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 28 de 30

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la SUNAT entre otras entidades vinculadas a sus funciones.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Emitir notas de crédito y/o débito según corresponda y control de la facturación.
- Registrar los gastos y controlar los flujos de caja.
- Análisis de los servicios afectos a detracción.
- Revisar los archivos conciliados por el auxiliar contable.
- Elaboración, revisión y presentación de libros electrónicos y de impuestos.
- Ajustes Contables.
- Análisis de las cuentas diversas.
- Efectuar el pago de fletes eventuales que brindan el servicio a la empresa.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaborar los contratos de servicios profesionales y trabajo para el personal de la empresa (ingresos nuevos o renovaciones), documentos diversos del personal.
- Llevar el control de las altas y bajas de los trabajadores de la empresa.
- Realizar la presentación de contratos al MINTRA.
- Elaboración de planilla de sueldos mensuales y liquidaciones.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Gerente de Administración y contabilidad..
Supervisa a:	Auxiliar contable.
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente de Contabilidad y administración.
Coordina fuera de la empresa con:	Entidades públicas: SUNAT, MINTRA, AFP, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria completa.
Formación básica:	Contabilidad
Formación complementaria:	Libros electrónicos, Finanzas.
Experiencia requerida:	03 años de experiencia en puestos similares.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 29 de 30

Idiomas:	Inglés intermedio	
Informática:	MS office nivel Avanzado	
HABILIDADES:		
Integridad	Trabajo en equipo	Responsabilidad.
Orientación a los resultados	Resolución de problemas	Orden.
Pensamiento analítico	Tolerancia a la presión	Liderazgo

4.17 AUXILIAR CONTABLE

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y contabilidad.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El auxiliar de tesorería es el responsable de ejecutar los procesos contables de los distintos trámites concernientes a la contabilidad, chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de saldos y movimientos bancarios diarios. • Revisión y atención de solicitudes de cheques y transferencias. • Control de cheques y anticipos de proveedores operativos y/o administrativos. • Pago de detracciones. • Elaboración de saldos y movimientos bancarios diario. • Ingreso documentación contable, cancelación, giro de cheques, transferencias, conciliaciones bancarias en el sistema de registro. • Coordinar el envío de facturas y/o boletas debidamente clasificadas y ordenadas. • Control documentario. • Elaborar el reporte de cuentas por cobrar y cobranzas efectuadas e informar al asistente comercial. • Apoyo en la facturación. 	

 OPERADOR LOGÍSTICO	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MANUAL	
		MOF-001	
		Rev.: 01	Página 30 de 30

- Apoyo en la entrega de documentos de cobranzas al local del cliente.
- Funciones afines asignadas por asistente de contabilidad.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:

Reporta a:	Asistente de contabilidad.
Supervisa a:	Ninguno
Coordina dentro de la empresa con:	Gerente de administración y contabilidad.
Coordina fuera de la empresa con:	Bancos.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación:	Universitaria completa.
Formación básica:	Contabilidad
Formación complementaria:	Ninguno
Experiencia requerida:	01 años de experiencia en puestos similares.
Idiomas:	Inglés intermedio (deseable)
Informática:	MS office nivel Avanzado, Windows nivel intermedio.

HABILIDADES:

Integridad.	Disposición de aprender.	Responsabilidad.
Pensamiento analítico.	Tolerancia a la presión.	Orden.
Orientación a los resultados.		

 OPERADOR LOGÍSTICO	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 1 de 9

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Identificación de las modificaciones

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 2 de 9

1 OBJETIVO

Describir las directrices a seguir en la elaboración, revisión, aprobación, distribución y o modificación de los documentos internos y/o externos, con el fin de contar con el adecuado manejo y disponibilidad de los documentos que integran el SGC.

2 ALCANCE

Aplica a toda documentación del Sistema de Gestión de la Calidad del Operador Logístico.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Documento:** Medio que se emplea para describir o controlar que se debe hacer, quien debe hacerlo, cuando, donde y como debe llevarse a cabo. Donde el término documento incluye los términos internos (procedimientos e instrucciones) y los externos (reglamentos y normas).
- **Documento de origen interno:** Documento del SGC generado por la empresa como: procedimientos, procesos, instructivos, formatos, programas e informes, etc.
- **Documento de origen externo:** Documento que sirve de referencia al desarrollo de las actividades y funciones del SGC producida por una institución distinta al Operador Logística. Dichos documentos pueden ser normas, acuerdos, reglamentos, resoluciones, leyes, manuales, etc.
- **Lista maestra de documentos controlados:** Registro de calidad en donde se encuentran relacionados todos los documentos controlados que integran el SGC.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Procedimiento:** documentos que describen como realizar en la práctica aquellas actividades relacionadas con el SGA.

 OPERADOR LOGÍSTICO	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 3 de 9

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Control de documentos internos

a) Elaboración o modificación

Cualquier personal de la empresa puede identificar la necesidad de crear o modificar alguno de los documentos del SGC, comunicando la necesidad identificada al responsable del área y este al RD mediante comunicación directa o un correo electrónico.

El RD evalúa la solicitud de la mano con el personal relacionado al proceso. De proceder la solicitud de creación o modificación del documento interno se le comunica al solicitante, procediendo a la creación o modificación según sea el caso. De no proceder, se comunica al solicitante la razón.

b) Revisión y aprobación

La revisión de los documentos es realizada por el RD. El gerente general aprueba el nuevo o modificado documento dejando evidencia en el formato de lista maestra de documentos internos y distribución (P-01-F01). La revisión y aprobación de los documentos se registra, según el cuadro que se muestra a continuación:

Rubro	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

La fecha de entrada en vigor del documento será el día a partir del cual todas las copias controladas se encuentren distribuidas.

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 4 de 9

c) Control de cambios

El RD realizara el control de cambios a través de una tabla que permita llevar el control de las solicitudes de modificación del documento, cuantas veces se haya realizado las modificaciones y la razón de esta según se muestra a continuación:

Control de Cambios		
Versión N°	Fecha de aprobación	Descripción del cambio

- **Versión:** Corresponde al número de versiones existentes del mismo documento. Donde para la difusión se tendrá en cuenta a la última versión.
- **Fecha de aprobación:** Corresponde a la fecha de aprobación de la versión tratada.
- **Descripción del cambio:** Referencia de la razón por la cual fue modificado el documento.

Las copias de los documentos internos obsoletos entregados al personal se recogerán y canjearán por la versión actual y se procederá a su destrucción.

Nota: De conservar el documento obsoleto; de ser un documento físico, éste deberá sellarse en la parte superior derecha con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado en el file “Documentos obsoletos” y de ser un documento virtual, se colocará un sello de agua con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado la carpeta “Documentos obsoletos”.

d) Distribución de documentos

El RD es el responsable de distribuir el documento nuevo o modificado al personal mediante una copia controlada la cual se registra en el formato Lista maestra de documentos internos y distribución (P-01-F01).

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 5 de 9

Las copias no controladas serán identificadas mediante el sello “Copia no controlada”.

Los documentos se mantendrán disponibles en la carpeta SGC en formato .pdf para consultas futuras.

e) Identificación y legibilidad de documentos

El RD se asegura que los documentos del SGC sean legibles, es decir permitan el fácil acceso a su información para el personal que hará uso de ellos y fácilmente identificables.

La identificación de los documentos del SGC será por el tipo de documento (M, P, I) y versión (XX).

- Manual de calidad: M-XX.
- Procedimiento de calidad: P-XX.

4.2. Control de documentos externos

Los documentos externos de origen físico son identificados por tener el nombre del documento en la parte superior del mismo de forma que permita su fácil e inmediata lectura. Mientras los de origen virtual, tienen el nombre del documento. La empresa cuenta con el formato Lista maestra de documentos externos y distribución (CAL-MCAL-FOR-002), el cual permite el control de los mismos.

a) Verificación de la vigencia

El RD verifica la vigencia de los documentos externos basado en la información oficial que publiquen las entidades correspondientes. La actualización de las versiones será registrada en el formato Lista maestra de documentos externos y distribución (P-01-F02).

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 6 de 9

b) Acceso a los documentos

Cualquier personal de la empresa puede acceder a los documentos externos virtuales guardados en formato .pdf en la carpeta “Documentos externos”.

c) Control de documentos externos obsoletos

Las copias de los documentos externos obsoletos entregados al personal se recogerán y canjearán por la versión actual y se procederá a su destrucción.

Nota: De conservar el documento obsoleto; de ser un documento físico, éste deberá sellarse en la parte superior derecha con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado en el file “Documentos obsoletos” y de ser un documento virtual, se colocará un sello de agua con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado la carpeta “Documentos obsoletos”.

4.3. Control de registros

a) Generación

Los registros se generan de un formato de acuerdo a lo establecido en los diferentes documentos del SGC, con letra clara y legible para que cualquier persona le de uso.

b) Identificación

Se identifican los registros por el nombre o por el código establecido para su identificación según el formato Lista maestra de registros (P-01-F03).

c) Almacenamiento

Los registros se almacenan en medio físico y/o virtual. Los físicos se mantienen en las áreas de almacenamiento como: gavetas, archiveros o cajones, debidamente identificados y

 <p>OPERADOR LOGÍSTICO</p>	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		P-01	
		Rev.: 01	Página 7 de 9

organizados de acuerdo a la necesidad de cada proceso y los virtuales se conservan en medios electrónicos como carpetas en el computador.

d) Protección

El encargado de cada proceso o procedimiento es el responsable de mantener la integridad de los registros generados y de designar el lugar adecuado para la ubicación de los mismos evitando que puedan ser dañados, perdidos o deteriorados.

e) Recuperación

Todos los registros de calidad en papel o electrónicos son clasificados físicamente por quien lo genera (por nombre, fecha, tipo de información u otra forma conveniente para el usuario) y ubicados en sitios accesibles para el personal que lo requiera en el desarrollo de su trabajo, permitiendo de esta manera la fácil y oportuna recuperación de estos.

f) Realización del back up

El RD se encarga de gestionar el back up de la documentación del SGC y lo entrega a la administración para su custodia.

5 REGISTROS

- Lista maestra de documentos internos y distribución (P-01-F01).
- Lista maestra de documentos externos y distribución (P-01-F02).
- Lista maestra de registros (P-01-F03).



CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

PROCEDIMIENTO

P-01

Rev.: 01

Página 8 de 9

P-01-F01 LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS Y DISTRIBUCIÓN

Ítem	Nombre de documento controlado	Código	N° de Revisión	Fecha de autorización

DISTRIBUCIÓN			
Marcar con una equis (x) si ya se encuentra distribuido. Copia Original (CO)/Copia controlada (CC)			
Área comercial	Área de operaciones	Área Administrativa	Área de Gerencia
CO	CO	CO	CO

 OPERADOR LOGÍSTICO	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		P-02	
		Rev.: 01	Página 1 de 5

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
Identificación de las modificaciones				
Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		P-02	
		Rev.: 01	Página 2 de 5

1. OBJETIVO

Busca especificar la metodología a seguir para realizar la revisión por la dirección del SGC, con el fin de garantizar que el SGC implantado sea el apropiado para la empresa y demostrar su eficacia, cubriendo las necesidades y expectativas del cliente.

2. ALCANCE

Aplica a todo el SGC del Operador Logístico en conjunto, por tratarse de una revisión global de los aspectos que son de interés para evaluar el funcionamiento del mismo.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Comité de revisión:** Grupo que puede estar o no formado por la alta dirección y el resto de sus integrantes serán elegidos en función de los temas que se vayan a tratar, por conocimiento y/o involucración en los mismos.

4. RESPONSABILIDADES

- **Alta dirección (Gerente General):** Efectúa la revisión por la dirección, pudiendo delegar las funciones. Aprueba las decisiones y acciones extraídas de este proceso.
- **Responsable de calidad:** Encargado de coordinar la revisión por la dirección, establecer las acciones definidas que le competen y revisar que se cumplan.
- **Comité de revisión:** Encargado de participar en la revisión por la dirección en busca de soluciones y/o propuestas a los temas a tratar y de establecer las acciones.

5. ENTRADAS

Este proceso se inicia con la convocatoria de una revisión por la dirección, efectuada cuando la organización lo estime oportuno.

	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		P-02	
		Rev.: 01	Página 3 de 5

6. SALIDAS

El resultado de este proceso es la evaluación del funcionamiento del SGC, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua. Concretado las decisiones y acciones relacionados con la mejora de la eficacia del Sistema y sus procesos, del servicio según los requisitos del cliente y con las necesidades de recursos, que si son aprobadas se implantarán y seguirán para evaluar su progreso. Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en el Registro de revisión por la dirección. (P-02-F01).

7. DESARROLLO

7.1. Convocatoria

En la convocatoria, efectuada por el gerente o la persona designada por él, deben encontrarse los datos técnicos necesarios para que se lleve a cabo la Revisión por la Dirección, es decir; fecha, hora, lugar, relación de participantes y asuntos a tratar. El objetivo de esta etapa es que los integrantes puedan recoger toda la información posible para enriquecer este proceso.

7.2. Revisión

Se procede a reunir información de entrada para la revisión, como mínimo será:

- a) Resultados de auditorías (internas y/o externas).
- b) Retroalimentación del cliente (resultados de quejas, reclamaciones, encuestas de satisfacción, sugerencias, etc.).
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del servicio.
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la Gerencia previas;

 OPERADOR LOGÍSTICO	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		P-02	
		Rev.: 01	Página 4 de 5

- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; y
- g) Recomendaciones para la mejora.

Esta información se ordena en función de su repercusión sobre el SGC, analizándose individualmente con el fin de detectar áreas, elementos, actividades o situaciones que pudieran afectar a la adecuación o la implantación efectiva y consistente del SGC.

7.3. Evaluación y análisis de resultados

Extraída la información, esta se analizará teniendo en cuenta los objetivos y la política de la organización, en busca de acciones correctivas y/o preventivas (de darse el caso) y de oportunidades para la mejora del desempeño.

Los resultados obtenidos pueden emplearse como elementos de entrada para nuevas estrategias o iniciativas del Operador Logístico.

7.4. Toma de decisión de acciones y aprobación

El análisis del punto anterior se puede concretar en: observaciones, modificaciones y/o objetivos para el SGC, así como comentarios generales sobre la evolución del mismo. Las conclusiones pueden dar lugar a acciones dirigidas a la mejora de la empresa, en función de los recursos disponibles. De ocurrir esto, la alta dirección es la encargada de aprobarla para su implementación, previa consideración de su viabilidad (económica, técnica, etc.).

7.5. Asignación de responsables

Se establece los responsables más apropiados para emprender las acciones dispuestas, según un perfil definido.

 OPERADOR LOGÍSTICO	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		P-02	
		Rev.: 01	Página 5 de 5

7.6. Seguimiento de acciones

Una vez puesta en marcha las acciones, se realizará un seguimiento para determinar la adecuación. En una posterior Revisión por la Dirección, esta información servirá para evaluar si los problemas detectados en la sesión anterior vuelven a presentarse, si las acciones emprendidas fueron o son apropiadas y si los clientes están satisfechos.

8. REGISTRO

- Registro de revisión por la dirección. (P-02-F01).

P-02-F01 REGISTRO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.

Fecha:				
Hora:				
Lugar:				
Participantes:				
Entradas	Revisión		Resultados (decisiones/acciones propuestas)	Observaciones
	Si	No		

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 1 de 8

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
RECURSOS HUMANOS				
Identificación de las modificaciones				
Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 2 de 8

1 OBJETIVO

Establecer las pautas del proceso a considerarse para el reclutamiento, selección y contratación, inducción y capacitación con el fin de garantizar que la empresa contrate al personal idóneo que cumpla con las exigencias del SGC de la organización.

2 ALCANCE

Aplica a todos los postulantes que sea candidato a cubrir un puesto en la empresa.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Reclutamiento:** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una empresa.
- **Selección:** actividad en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.
- **Inducción:** es proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Requerimiento de personal

El responsable del área, llenará el formato de requerimiento de personal (P-03-F01), el cual será entregado y revisado por el asistente administrativo, y aprobado se publicará en los portales de empleo virtuales. De no haberse definido el perfil para el cargo, el responsable del área deberá definir el perfil, el Gerente de administración y contabilidad lo revisa y el gerente general aprobará el perfil definido y comunicará al Gerente de administración y contabilidad para que actualice el MOF.

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 3 de 8

4.2. Reclutamiento de personal

Una vez determinado la forma de publicación (gratuita o paga), esta es publicada por el asistente administrativo.

4.3. Selección de candidatos

En un primer momento, el asistente administrativo, realiza el filtro por ello descarga, revisa y selecciona los CV's , tomando en cuenta aquellos que más se aproximen a los requisitos de los cargos definidos en el Manual de organización y funciones.

Seleccionados los candidatos, se programan las entrevistas con el Responsable de área según corresponda, si éste lo considera como apto, se realiza la verificación de referencias laborales, y la formación profesional, lo cual es responsabilidad del asistente administrativo, requisito para la programación de la segunda entrevista con el Responsable de área. Decido la incorporación o no de la persona, se comunica al gerente general.

4.4. Contratación

Cuando el postulante sea comunicado de su ingreso y acepte, el asistente administrativo debe entregar la ficha de personal (P-03-F02) y solicitar los certificados de trabajos y estudios. También debe generar el contrato, según el modelo publicado por el ministerio de trabajo.

4.5. Apertura de files de personal

Recopilado la información del nuevo ingreso, se debe archivar los documentos en una carpeta.

Dicha carpeta deberá contener: la ficha de personal, CV documentado, cargo de entrega de formato de elección de sistema pensionario.

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 4 de 8

Posteriormente esta carpeta debe quedar en custodia del Asistente administrativo guardando la confidencialidad del caso.

4.6. Inducción

Cuando se incorpora una persona al equipo de trabajo, debe reunirse su jefe inmediato para que le dé los alcances sobre su puesto de trabajo. Así también se le da a conocer al trabajador:

- Antecedentes generales de la empresa.
- Sistema de gestión de calidad de la empresa y su implicancia en el mismo.

4.7. Capacitación

De manera anual debe realizarse una encuesta sobre las necesidades de capacitación del personal de cada área para mejorar su desempeño.

Posteriormente se debe hacer programas de capacitación en el trimestre posterior a la encuesta, contando con las debidas autorizaciones. Las personas objetos de la capacitación debe ser evaluadas en la eficacia de la capacitación.

5 REGISTROS

- Formato de requerimiento de personal (P-03-F01).
- Formato de ficha de personal (P-03-F02).
- Contrato.

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 5 de 8

P-03-F01 FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL.

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL				
DE LA SOLICITUD				
A.- POR APROBACIÓN PRESUPUESTAL	<input type="checkbox"/>	A:		
B.- POR REEMPLAZO	<input type="checkbox"/>			
C.- POR ACTIVIDAD TEMPORAL	<input type="checkbox"/>			
DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD				
DEL PUESTO DE TRABAJO (ADJUNTAR DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO)				
Denominación del puesto de trabajo:				
Jefe Inmediato:				
En caso de ser nuevo personal indicar el mobiliario necesario				
PC:	Escritorio:	Anexo:	Celular:	
Silla :	Silla para visita:	Archivador:		
Tacho:	Otros:			
Duración del contrato:				
DEL PERFIL DE CONTRATACIÓN (Adicionalmente se requiere enviar la descripción del puesto de trabajo)				
Edad:	Sexo : F	M	Disponibilidad para viajar	Sí No
Habilidades (no indicadas en la descripción de puesto)			Conocimientos	
HORARIO DE TRABAJO				
REMUNERACION PROPUESTA				
INFORMACIÓN PRESUPUESTAL				
REMUNERACIÓN PRESUPUESTADA				
APROBADO POR				
PUESTO SOLICITADO POR	Gerente General		Administración	
Nombre:				
Puesto:				
Firma				
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 6 de 8

P-03-F02 FORMATO DE FICHA DE PERSONAL.

FECHA DE INGRESO (No llenar, será llenado por Recursos Humanos)

Día	Mes	Año	Cargo

FOTO

MARQUE SU ESTADO CIVIL Y/O CONYUGAL

Soltero (a)		Casado (a)		Viudo (a)		Divorciado (a)		Conviviente	
-------------	--	------------	--	-----------	--	----------------	--	-------------	--

DATOS PERSONALES

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	DNI

FECHA DE NACIMIENTO

Día	Mes	Año

LUGAR DE NACIMIENTO

Departamento	Provincia	Distrito

REGIMEN PENSIONARIO

ONP ()	AFP ()	NOMBRE DE AFP	CUSSP:
---------	---------	---------------	--------

Teléfono fijo

Celular

Correo electrónico

DOMICILIO ACTUAL

Distrito

Número

Interior

 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 7 de 8

DATOS FAMILIARES

Datos referentes a la cónyuge, hijos y padres (derechohabientes) del trabajador

Apellido y nombres	Parentesco	F. Nacimiento			Ocupación	Estado civil
		Día	Mes	Año		
	CONYUGE/MADRE					
	HIJO 1/PADRE					
	HIJO 2/Hermano 1					
	HIJO 3/Hermano 2					
	HIJO 4/Hermano 3					

DATOS DE ESTUDIOS

Educación superior	Especialidad	Centro de estudios	Desde	Hasta	Completa y/o incompleta	Grado académico
Inst. Superior						
Universitario						
Especialista						
Maestría						

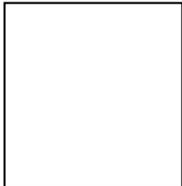
 OPERADOR LOGÍSTICO	RECURSOS HUMANOS	PROCEDIMIENTO	
		P-03	
		Rev.: 01	Página 8 de 8

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa	Cargo ocupado	Nombre jefe inmediato	Fecha de inicio	Fecha de fin	Motivo de salida	Teléfono de referencia laboral

INDICAR HOOBIES Y PASATIEMPOS O HABILIDADES:

Declaro bajo juramento que los datos consignados en el presente documento son veraces, completos y conforme a la realidad asumiendo la responsabilidad penal en caso de resultar falsos, de acuerdo a la Ley N° 27444 y el código penal vigente.



Lima _____ de _____ de _____

Firma del trabajador

DNI N° _____

 OPERADOR LOGÍSTICO	INFRAESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	
		P-04	
		Rev.: 01	Página 1 de 5

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

INFRAESTRUCTURA

Identificación de las modificaciones

--	--	--	--	--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	INFRAESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	
		P-04	
		Rev.: 01	Página 2 de 5

1 OBJETIVO

Describir el proceso para garantizar que la empresa cuente con instalaciones y servicios de apoyo idóneo que cumpla con las exigencias del SGC de la organización y permita brindar un buen servicio.

2 ALCANCE

Aplica a las áreas de trabajo, equipos como software y hardware y servicios de apoyo.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Hardware:** conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.
- **Software:** conjunto de programas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
- **GPS:**(Global Positioning System) es un sistema de posicionamiento global que permite ubicar un vehículo o persona.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Edificios y áreas de trabajo

Las ventanas, puertas interiores y exteriores tienen que asegurarse con cerraduras. El personal de seguridad tiene que controlar la entrega de todas las cerraduras y llaves.

Se debe utilizar sistemas de alarmas y videocámaras de vigilancia para supervisar y monitorear las instalaciones e impedir el acceso no autorizado a las áreas de manejo y almacenaje de carga.

 OPERADOR LOGÍSTICO	INFRAESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	
		P-04	
		Rev.: 01	Página 3 de 5

Debe haber iluminación adecuada dentro y fuera de la instalación, incluso en las áreas de la empresa: entradas y salidas, áreas de manejo y almacenaje de carga, barreras perimetrales y áreas de estacionamiento.

El responsable de operaciones, realizará la supervisión de las áreas de la empresa, para ello llenará el formato de mantenimiento de las áreas (P-04-F01), de encontrarse alguna no conformidad, procederá con la corrección de esta, y preverá que no vuelva a ocurrir.

4.2. Hardware y software

Para los sistemas automatizados se tienen que asignar cuentas individuales que exijan un cambio periódico de la contraseña para proteger los datos de acceso no autorizados o manipulación indebida.

El responsable de la administración es el encargado de revisar las licencias de los programas que se utilizan, así como proveer los programas originales en cada computadora. De la misma manera se debe realizar un mantenimiento de los equipos de cómputo (P-04-F02), por lo menos de manera anual.

4.3. Servicios de apoyo

Se debe registrar las incidencias que pueda generar el programa de rastreo GPS, que impida brindar un buen servicio, y realizar la corrección y evaluar que no vuelva a ocurrir, para ello se usará el formato de mantenimiento de servicio de apoyo (P-04-F03).

5 REGISTROS

- Formato de mantenimiento de áreas (P-04-F01).
- Formato de mantenimiento de hardware y software (P-04-F02).
- Formato de mantenimiento de servicios de apoyo. (P-04-F03).

 OPERADOR LOGÍSTICO	INFRAESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	
		P-04	
		Rev.: 01	Página 4 de 5

P-04-F01 FORMATO DE MANTENIMIENTO DE ÁREAS.

Área	Fecha	Incidencia	Corrección	Prevención	Firma
Oficinas administrativas					
Área de estacionamiento de carros - interna					
Área de estacionamiento de carros - externa					

P-04-F02 FORMATO DE MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE

Hardware	Fecha de instalación	Fecha de mantenimiento	Nombre de responsable	Firma de responsable
Computadora-001				
Computadora-002				
Computadora-003				

 OPERADOR LOGÍSTICO	INFRAESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	
		P-04	
		Rev.: 01	Página 5 de 5

Software	Fecha de instalación	Fecha de vigencia	Nombre de responsable	Firma de responsable
Licencia de Windows				
Licencias de sistema de información interna				

P-04-F03 FORMATO DE MANTENIMIENTO DE SERVICIOS DE APOYO

Sistema	Fecha de incidencia	Medida correctiva	Nombre de responsable	Firma de responsable
GPS				

 OPERADOR LOGÍSTICO	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	PROCEDIMIENTO	
		P-05	
		Rev.: 01	Página 1 de 5

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
RELACIÓN CON LOS CLIENTES				
Identificación de las modificaciones				
Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	PROCEDIMIENTO	
		P-05	
		Rev.: 01	Página 2 de 5

Aprobado por:				
----------------------	--	--	--	--

1 OBJETIVO

Describir el proceso para garantizar que la empresa brinde el servicio idóneo que cumpla con las exigencias del cliente y el SGC de la organización.

2 ALCANCE

Aplica a las áreas de trabajo, equipos como software y hardware y servicios de apoyo.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Incidencia:** actividad contemplada como no.
- **Check list:** Registro de actividades que debe ser realizada para cumplir de manera óptima un proceso.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Procedimiento:** documentos que describen como realizar en la práctica aquellas actividades relacionadas con el SGA.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Especificaciones del cliente

Se genera un protocolo de comunicación “Formato de atención al cliente” con el tipo de información a brindar y estilo del cliente.

Esta actividad comienza con una solicitud de servicio, esta puede ser enviada por correo electrónico o llamada telefónica la cual será ingresada al sistema por el asistente de ventas.

 OPERADOR LOGÍSTICO	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	PROCEDIMIENTO	
		P-05	
		Rev.: 01	Página 3 de 5

En caso se generé por el ejecutivo de ventas al diseñar la propuesta hay que dedicarle el tiempo necesario incluyendo la información pertinente del servicio.

También se incluirá las actividades correspondientes al seguimiento y negociación de la misma que debe formalizarse a través de un acuerdo de servicio.

Luego se enviará la cotización por correo electrónico autorizado de preferencia corporativo.

Una vez aprobada la orden de servicio se coordina la ejecución de proceso.

4.2. Exigencias de las actividades de entrega y posteriores a la entrega

El asistente de operaciones consolida los documentos de entrega, se asigna un camión el chofer y la ruta estipulada mediante el asistente de tráfico y mantenimiento.

Luego de coordinar con el cliente si hay algún cambio, el día programado para la ejecución, se realiza la operación programada, dirigiéndose al generador de carga y posteriormente la entrega al destinatario final con los documentos.

Luego de la entrega se procede con lo indicado el en el procedimiento de Satisfacción al cliente, donde también se incluye el proceso de atención de quejas y reclamos.

Al recibir una incidencia del cliente se debe prestar la máxima atención. Para la atención de incidencias se debe considerar lo siguiente:

- a) Se reporte de manera sencilla y rápida.
- b) Se especifica el tiempo en el que se dará una solución.
- c) Se proporciona una explicación de cómo surgió el problema.
- d) Se proporcionan informes parciales si no pueden resolverse inmediatamente.
- e) Se resuelven rápidamente y correctamente, sin generar otras nuevas.

	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	PROCEDIMIENTO	
		P-05	
		Rev.: 01	Página 4 de 5

- f) Se contacta rápidamente tras su resolución.
- g) Se proporcionan alternativas útiles si resulta imposible solucionarla.

4.3. Exigencias no establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.

En las actividades previas a la ejecución de la operación, cada responsable de las actividades debe llenar check list como:

- a) Conformidad de las unidades.
- b) Conformidad de los documentos a llevar y entregar.

4.4. Los requisitos legales y reglamentarios

La administración, juntos a los asistentes de operaciones y tráfico y mantenimiento son los responsables de mantenerse al día y revisar los cambios o actualizaciones que atañen al servicio a bridar mediante la revisión de las páginas web del Ministerio de Transportes, SUNAT, diario el peruano u otra entidad pertinente.

5 REGISTROS

- Formato de procedimiento de atención al cliente (CAL-MCAL-P05-FOR-001).

P-05-F01 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Proceso: Brindar una Atención de Calidad al Cliente.

Objetivo: Desarrollar una cultura de Atención de Calidad a los Clientes, ya que los mismos constituyen la razón principal de nuestro negocio.

Pasos:

	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	PROCEDIMIENTO	
		P-05	
		Rev.: 01	Página 5 de 5

1. El cliente puede solicitar información por diferentes medios de comunicación, internet, telefónico, por correo y personalmente. Lo primero es saludarlo cortésmente y presentarnos. Por ejemplo, Buenos días, (nombre quien atiende al cliente) para servirle, o lo ayudo, en qué podemos servirle y otras formas corteses de atención.
2. Escuche su petición con atención, sino tiene la respuesta, y su solicitud es en persona indíquele, clara y cortésmente, el área donde le darán respuesta a su solicitud. Si la consulta es telefónica, transfíralo al área respectiva. Sino está seguro(a) ¡No lo deje esperando en línea! Solicítele un número para devolverle la llamada. Investigue rápidamente y llámelo.
3. Algunos clientes son aprehensivos, cuando tienen alguna incidencia con la realización del servicio. En este caso, controle sus emociones, y mantenga la calma busque tranquilizar al cliente atendiendo su solicitud en forma diligente.
4. Dele un valor agregado al cliente. Haga un poco más de lo que se espera de nosotros. La atención no debe ser un mero trámite, sino una atención personalizada, deferente, respetuosa y agradable para él (la).
5. Si debe atender una solicitud de servicios explíquelo claramente los requisitos que debe cumplir y los tiempos mínimo y máximo que puede tomar el trámite solicitado. No debe excederse del tiempo establecido.
6. Si hubo algún inconveniente, por parte nuestra, y se extendió el proceso, asuma la responsabilidad, no invente excusas. Subsane lo más rápido posible la dificultad y cumpla con la solicitud.
7. No acepte regalos ni obsequios por su atención. Puede prestarse para malos entendidos y perder la objetividad. Unas muchas gracias, es suficiente.
8. Cumpla siempre con los procedimientos establecidos en su Dirección, para la atención de trámites. No intente beneficiar a alguno en particular, en perjuicio de otros. Todos nuestros clientes se merecen el mejor trato.
9. Al recibir quejas, situémonos en el lugar del cliente. Eso ayuda a entender su enojo. Demos respuesta a la misma. Fin del Proceso.

 OPERADOR LOGÍSTICO	COMPRAS Y/O SUBCONTRATACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-06	
		Rev.: 01	Página 1 de 6

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

COMPRAS Y SUBCONTRATACIONES

Identificación de las modificaciones

--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	COMPRAS Y/O SUBCONTRATACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-06	
		Rev.: 01	Página 2 de 6

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales a seguir por el personal involucrado en el proceso de compras del Operador Logístico.

2. ALCANCE

Aplica para la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores externos de insumos, materiales y equipos, y las adquisiciones que afectan el SGC del Operador Logístico.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Proveedor:** Persona natural o jurídica, que cumple con las exigencias establecidas por la empresa para prestar servicios o entregar suministros.
- **Listado de proveedores confiables:** Listado que relaciona personas naturales y/o jurídicas que cumplen los criterios de selección y se puede establecer relación comercial.
- **Cotización:** documento informativo que el departamento de compras de una empresa utiliza para entablar una negociación.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Compras y/o subcontratación

a) Solicitud de compra

Por medio de correo electrónico, llamada telefónica y/o comunicación directa el Gerente Comercial y de Operaciones da a conocer a su área una necesidad de compra y/o subcontratación de unidad de transporte que realizara el servicio solicitado por el cliente.

	COMPRAS Y/O SUBCONTRATACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-06	
		Rev.: 01	Página 3 de 6

b) Identificación y selección del proveedor

Cuando surge la necesidad de subcontratar una unidad, se identifica el proveedor por medio del Listado maestro de proveedores confiables (P-06-F01), en casos que no exista el proveedor que brinde el servicio solicitado, se investiga por medio del directorio telefónico, búsqueda en la pampa, referencias de los empleados u otros medios. Se contacta al proveedor por vía telefónica, internet o personalmente, con el fin de invitarlo a formar parte de los proveedores de la empresa para lo cual deberá llenar el formato Inscripción de proveedores, y teniendo en cuenta los resultados se selecciona o no al proveedor.

c) Solicitud de cotizaciones

El Gerente Comercial y de Operaciones busca en el listado maestro de proveedores a aquellos que ofrezcan el servicio y se les solicita una cotización, teniendo en cuenta la ruta, el tipo de producto, tipo de vehículo, entre otras características.

d) Realización de compra

Una vez se haya elegido el proveedor más conveniente para la subcontratación (según cotización y calidad del servicio), se elabora el formato orden de compra, y se cancela según la negociación previa.

e) Verificación del producto y/o servicio

Una vez que el bien sea entregado por el proveedor, el asistente de operaciones y de ventas verifican que se cumplan las especificaciones dadas, de no ser así se comunica al proveedor que se realizará la devolución para subsanar el inconveniente. El gerente de operaciones firmará el formato de Orden de Compra para dar validez y conformidad a la compra. En caso se presenten inconsistencias o el bien sea devuelto, se hace la anotación en el campo de observaciones del formato mencionado.

	COMPRAS Y/O SUBCONTRATACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-06	
		Rev.: 01	Página 4 de 6

f) Distribución de productos comprados y/o subcontrataciones

Una vez culminada la compra, el encargado del área de operaciones distribuye los bienes según los requerimientos presentados, el receptor del bien debe firmar el formato de Solicitud de requerimiento de compra como conformidad de la recepción. En caso de tratarse de subcontratación del servicio de transporte los que firmarán en señal de conformidad serán el gerente de operaciones y comercial.

4.2. Selección de proveedores

Etapa previa al inicio del proceso de compra, con el cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer las necesidades de la empresa y de sus clientes y que de esa forma pueden pertenecer al Registro de Proveedores de la empresa. Por lo tanto, el proveedor que desee ingresar al Registro de proveedores debe proporcionar la información indicada en el formato Inscripción de proveedores, siendo esto responsabilidad del encargado de Operaciones.

4.3. Evaluación de proveedores

Cada vez que se realice una compra, la evaluación de los proveedores la debe hacer el encargado de Operaciones junto al gerente de Operaciones y Comercial, mediante el formato de Evaluación de proveedores. Los criterios utilizados para esta evaluación serán:

CRITERIOS	PORCENTAJE	SE EVALUA
Cumplimiento en tiempo	25%	Cumplimiento del proveedor en cuanto a la puntualidad en la entrega. Respuesta ante imprevistos.
Cumplimiento en Ítems pedidos	25%	Cumplimiento del proveedor en cuando a la entrega de la totalidad de los productos solicitados y/o servicio de transporte subcontratado

	COMPRAS Y/O SUBCONTRATACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-06	
		Rev.: 01	Página 5 de 6

Producto y/o Servicio Conforme (calidad)	25%	Aquí se evalúa si el bien cumplió o no cumplió con las especificaciones.
Precio	25%	Evalúa la oferta económica del proveedor y descuentos que ofrece.
TOTAL	100%	

4.4. Re – evaluación de proveedores

La reevaluación de los proveedores se realizará cada año y es responsabilidad del RD y del encargado de operaciones y comercial, y se tendrán en cuenta los mismos criterios de evaluación. La re evaluación se llevará según el formulario Re-evaluación de proveedores. Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido para esta re-evaluación, saldrá automáticamente del listado maestro de proveedores confiables (P-06-F01), lo cual el RD debe informar mediante un Informe de Evaluación de proveedores indicando el motivo del término de las relaciones comerciales.

5. REGISTROS

- Listado maestro de proveedores confiables (P-06-F01).
- Inscripción de proveedores.
- Solicitud de requerimiento de compra y orden de compra.
- Evaluación de proveedores.
- Re-evaluación de proveedores.

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 1 de 8

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
PRESTACIÓN DE SERVICIOS				
Identificación de las modificaciones				
Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 2 de 8

1 OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para la prestación del servicio de transporte de carga pesada y liviana por carretera.

2 ALCANCE

Se aplica a partir de la solicitud del servicio hasta la prestación y conclusión del servicio.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Orden de servicio:** Documento suscrito por el ordenador, mediante el cual se ordena a quien previamente ha presentado cotización u oferta de determinados servicios que requiere la Entidad, la prestación de dichos servicios.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES*

4.1. Proceso de negociación

En el proceso de negociación el cliente realiza una solicitud de servicio de transporte terrestre de carga a una empresa proveedora del servicio. Conforme a los requerimientos de la solicitud, el proveedor planifica el servicio y envía la cotización. El cliente confirma la cotización y genera la Orden de Servicio. Luego se realiza la programación del servicio asignando el o los camiones y el o los conductores que atenderán la Orden de Servicio.

4.2. Proceso de embarque y transporte

a) Inicio del servicio de transporte terrestre de carga

En este proceso se ejecuta el programa pre establecido, dejando designado el camión y conductor que atenderá la Orden de Servicio e informando al cliente.

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 3 de 8

b) Verificación y conformidad de la documentación

El conductor se dirige a las instalaciones del Operador Logístico y/o lugar donde se encuentre el vehículo, con el cual se realizará el transporte, verifica sus documentos y los de la unidad, dando la conformidad requerida para brindar el servicio, direccionando su ruta al punto donde se realizará la carga y/o carguío.

En caso de carga especial, se realiza el trámite necesario para los permisos ante PROVIAS NACIONAL, para la realización del servicio de transporte.

c) Consolidación de la carga o carguío del camión

Es el proceso en el cual el camión se presenta donde el generador de carga, con el propósito de que se consolide la carga conforme a los requerimientos del cliente, donde se realiza el intercambio de responsabilidad de la mercadería.

d) Despacho a destinatario

El camión sale cargado desde el generador de carga, con destino al destinatario.

El generador de carga junto al conductor y despachador se encargan de elaborar y coleccionar los documentos necesarios para el transporte como: guía de despacho, GRR, GRT, permiso de Provias de ser el caso y otros para el servicio.

En caso de ser transporte con ruta interprovincial será obligatorio llevar la constancia de pesos y medidas para la realización de servicio.

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 4 de 8

4.3. Proceso de coordinación y entrega

a) Ingreso al destinatario-punto de descarga

El conductor se identifica ante el destinatario en la garita de control y vigilancia y presenta la documentación necesaria para acceder a las instalaciones y realizar la descarga y/o desconsolidación de la mercadería.

El personal de control verifica el estado documental y operacional de la carga transportada. Si todo está en orden se autoriza el ingreso del vehículo.

En caso de no contar con las condiciones necesarias, y ser rechazado el ingreso del vehículo, el conductor deberá informar al área de Operaciones del Operador Logístico, para la resolución del problema.

b) Control de la mercadería

El conductor y/o encargado presenta la documentación de la mercadería al almacenero, quien controla el estado documental y físico de la carga, y realiza las coordinaciones necesarias para la descarga, autorizando su descargue.

c) Coordinación de descargue

Si la carga se encuentra autorizada por el almacenero para el descargue, se hace efectiva la descarga, siendo el conductor y/o encargado junto al almacenero quienes supervisan las labores de descarga, al finalizar el almacenero realizará los trámites necesarios para sellar en señal de conformidad los documentos de entrega de la mercadería.

En caso exista alguna inconformidad el almacenero emitirá un documento donde se indique la inconformidad. Luego el conductor y/o encargado recepcionará los documentos, retornando a las instalaciones del Operador Logístico.

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 5 de 8

4.4. Proceso de entrega documentaria

a) Ingreso al Operador Logístico

El encargado de la garita de control y vigilancia del Operador Logístico, registra el ingreso de la unidad de transporte y designa una zona específica donde se estacionará la unidad de transporte.

b) Colección de documentación

El conductor de la unidad de transporte procede a la coleccionar la documentación (Guías, liquidación de gastos, entre otros), respecto al servicio realizado.

c) Entrega de documentación

Una vez estacionado la unidad de transporte y de haber realizado la colección de la documentación del servicio, el conductor procederá a la entrega de los documentos al personal correspondiente.

De tratarse la mercadería de: materiales y/o residuos peligrosos, la empresa subcontratada deberá contar obligatoriamente, con el permiso de operación especial respectivo, para su transporte.

*Todas las actividades deben ser verificadas además por el supervisor de calidad, quién debe registrar su VoBo en todos los registros como prueba de su supervisión.

5 REGISTROS

- Cotización (P-07-F01).
- Orden de servicio (P-07-F02).
- Prestación del servicio (P-07-F03).

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 6 de 8

P-07-F01 COTIZACION N° 2017-010 ____

Chorrillos, ____ de _____ del _____

Señores:

Presente. -

Atención:

Por medio de la presente, me es grato dirigirme a usted a fin de presentarle nuestra mejor oferta por lo siguiente:

TIPO DE UNIDAD	ruta	COSTO SIN IGV	MATERIAL

- **DISPONIBILIDAD INMEDIATA**
- **CONDICIONES COMERCIALES:**
 1. Forma de Pago: 50% de adelanto y 50% contra entrega de factura.
 2. El costo no incluye carga y descarga.
 3. Precio referencial de acuerdo a las características de la carga (Dimensiones).

- **NUESTROS DATOS:**

Razón Social: OPERADOR LOGISTICO SAC RUC: XXXXXXXXXXXXX

Cuenta BBVA OPERADOR LOGISTICO: 0011 0857 XXXXXXXXXXXX XX

Sin otro particular quedo a la espera de su comentario.

Atentamente,

Encargado

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 7 de 8

P-07-F02 ORDEN DE SERVICIO N° 2017-010 ___

CLIENTE
 LOGO
 DEL **RUC XXXXXXXXXXXXX**
 CLIENTE

ORDEN DE SERVICIO
PROVEEDOR

RUC: XXXXXXXXXXXXX

OPERADOR LOGISTICO SAC

F. PEDIDO:

F. PAGO: FACTURA A 7 DIAS

F. ENTREGA:

CONTACTO: LOGISTICA

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL SOLES
			SUBTOTAL	
			IGV 18%	
			TOTAL S/.	

ELABORADO POR:

SOLICITADO POR :

CENTRO DE COSTOS:

RESP. COMERCIAL

APROBADO POR:

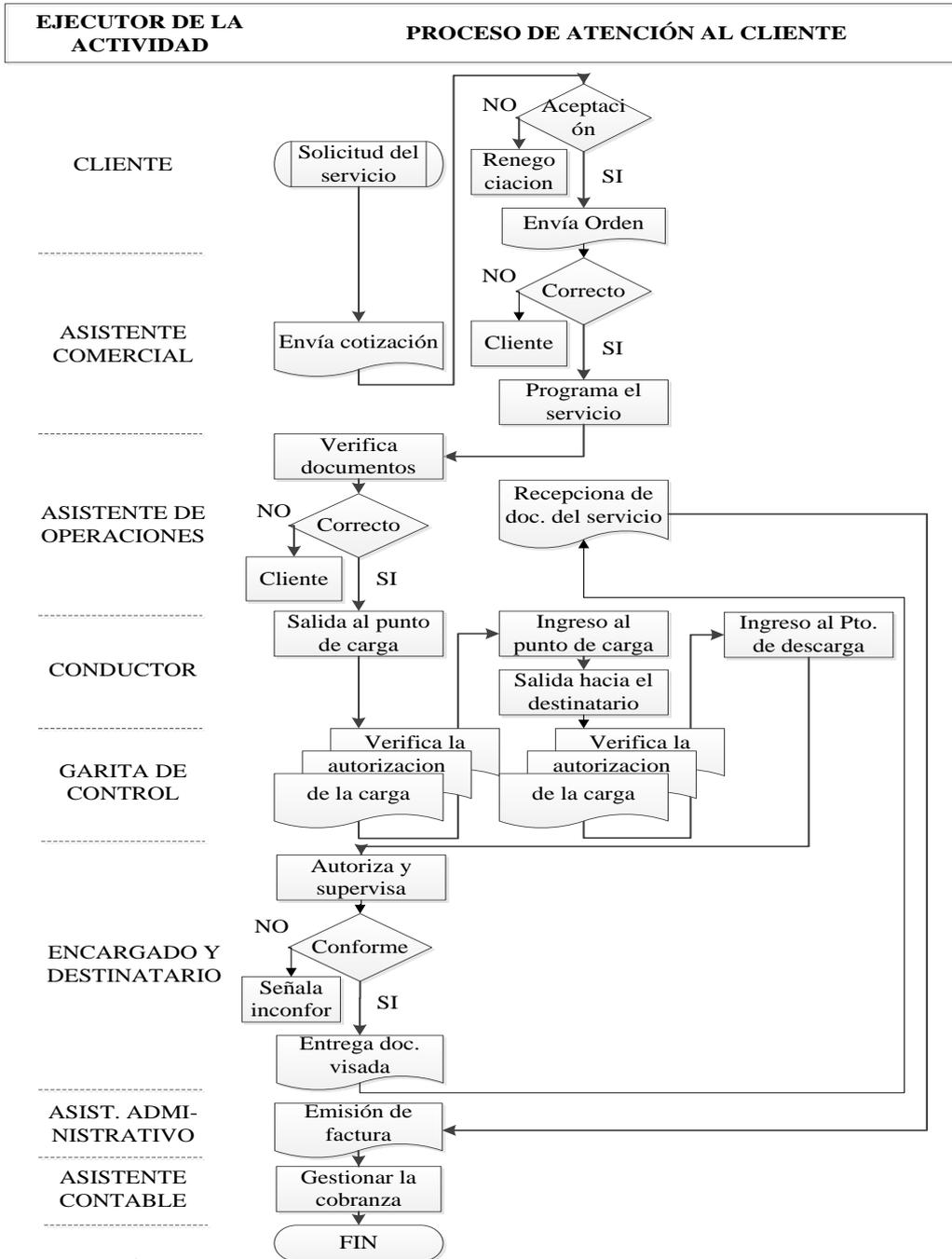
RESP. COSTOS

V°B° GERENCIA

CUENTA DE GASTO:

 OPERADOR LOGÍSTICO	PRESTACIÓN DEL SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	
		P-07	
		Rev.: 01	Página 8 de 8

P-07-F03 FLUJO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE.



Elaboración: Propia.

 OPERADOR LOGÍSTICO	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 1 de 7

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

Identificación de las modificaciones

--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 2 de 7

1 OBJETIVO

Describir la forma en como controla y mantiene la precisión necesaria de los equipos de inspección y medición, utilizados para verificar la conformidad del servicio con las especificaciones necesarias para hacer el servicio.

2 ALCANCE

Se aplica a los equipos para brindar los servicios dentro del alcance del Sistema de calidad.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Equipos:** Aquellos para los que el responsable de Control de Calidad ha decidido que deben someterse a un seguimiento según este procedimiento.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Identificación y Registros

Una vez el responsable de Control de Calidad decide que un equipo de medición va a estar sujeto a control, debe:

Identificarlo con un código y fecha de siguiente revisión.

Incluirlo en la Lista de Equipos.

Abrir una Ficha de Equipo de Medición donde indica los datos conocidos del equipo.

Antes de entregarlo para su uso, el responsable de Calidad indicará en la Lista y en la Ficha del equipo, la periodicidad de las revisiones a las que será sometido.

	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 3 de 7

4.2. Entrega y Uso

Antes de entregar el equipo, el responsable de Control de Calidad explicará a la persona responsable de su uso, acerca de la precisión del equipo, modo de uso, mantenimiento, etc. Si es necesario, prepara y distribuye las instrucciones sobre el uso y mantenimiento de los mismos.

El nombre y cargo de la persona a quien se hace la entrega quedará registrado en la ficha correspondiente del equipo, mediante firma y fecha. Las personas que utilicen estos equipos son responsables del mantenimiento y buen estado de los mismos, siendo conscientes de la precisión de estos y por tanto, de los materiales que se pueden medir con ellos. Los equipos de medición utilizados deben ser coherentes con la precisión de los requisitos dimensionales del material a medir.

4.3. Revisión de Equipos de Medición

Periódicamente y según los periodos establecidos en la Ficha de Equipo de Medición, el responsable de Control de Calidad recogerá los equipos y verificará su conformidad para seguir siendo utilizados.

La verificación incluye mantenimiento y calibración en su caso, programados en base a los requerimientos del fabricante, legales u otros requerimientos y uso del equipo.

En caso de que un equipo de medición deje de cumplir con los requisitos acordados para el mismo, el responsable de Control de Calidad puede enviarlo a calibrar, desecharlo o bien, reclasificarlo para otros trabajos de menos precisión.

El equipo de verificación se almacena de tal forma que no se deteriore su estado de calibración y capacidad para hacer mediciones.

 OPERADOR LOGÍSTICO	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 4 de 7

Si el equipo no está calibrado a satisfacción, el responsable de Control de Calidad aísla y etiqueta inmediatamente el equipo con una etiqueta como “Fuera de calibración”.

4.4. **Calibración**

El responsable de Control de Calidad informa a Gerencia de la conveniencia o no de realizar calibraciones externas de los equipos de medición, siendo también responsable de realizar las peticiones de oferta los laboratorios de calibración, así como de gestionar esta en caso de ser aprobada por Gerencia. Si la calibración se realizará con un servicio de calibración externo, el responsable de Control de Calidad envía el equipo en un embalaje protector al subcontratista de servicios de calibración o hace que el subcontratista lleve a cabo la calibración necesaria en terreno, de acuerdo con los procedimientos establecidos que regulan las adquisiciones.

Todos los subcontratistas de calibración deben demostrar que las actividades de calibración se llevan a cabo bajo condiciones controladas por personal calificado que utiliza instrumentos/patrones necesarios y deben ser capaces de proporcionar certificados de calibración que certifiquen la exactitud de todos los instrumentos/patrones utilizados para calibrar los equipos.

4.5. **Reclasificación**

Si la calibración no es aprobada por Gerencia, el equipo aún puede utilizarse para otras actividades de medida menos profundidad, teniendo en cuenta que deben registrarse en la Ficha del equipo de medición.

4.6. **Destrucción y desecho**

En caso de que el equipo de medición no sea útil ni siquiera para otros usos menos exigentes, el responsable de Calidad es el responsable de su destrucción y desecho,

 OPERADOR LOGÍSTICO	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 5 de 7

registrando esto la ficha de equipo (P-08-F01) y dándolo de baja de la Lista de Equipos de Medición (P-08-F02).

4.7. Revisión Satisfactoria

Si tras la revisión, el equipo de medición resulta ser conforme para la finalidad del mismo, se devuelve a su responsable tras la firma de recepción del equipo y se indica en el equipo de medición y en su ficha la fecha de la siguiente revisión.

5 REGISTROS

- Formato de Lista de Equipos de Medición. (P-08-F01).
- Formato de ficha de equipos de medición (P-08-F02).

 OPERADOR LOGÍSTICO	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 6 de 7

P-08-F01 FORMATO DE LISTA DE EQUIPOS DE MEDICIÓN

		FORMATO DE LISTA DE EQUIPOS DE MEDICIÓN		N° DE REGISTRO
FORMATO				
Número de identificación				
Nombre				
Tolerancia/Precisión				
Sede				
Fecha Última Revisión		Fecha Próxima Revisión		
Observaciones				

Número de identificación				
Nombre				
Tolerancia/Precisión				
Sede				
Fecha Última Revisión		Fecha Próxima Revisión		
Observaciones				

 OPERADOR LOGÍSTICO	EQUIPO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	PROCEDIMIENTO	
		P-08	
		Rev.: 01	Página 7 de 7

P-08-F02 FORMATO DE FICHA DE EQUIPOS DE MEDICIÓN

	FORMATO DE FICHA DE EQUIPOS DE MEDICIÓN	N° DE REGISTRO
FORMATO		
Nombre de equipo		
Tipo y fabricante del equipo		
Ubicación del equipo		
Número de serie del equipo (o identificación equivalente)		
Exactitud, Precisión y rango de uso del equipo		
Frecuencia de calibración para recuperación		
Método de calibración		
Norma o “patrón” identificable utilizada para la verificación		
Fecha de verificación		
Resultados de la verificación (reparaciones, ajustes, etc.)		
Fecha de la próxima verificación		
Datos de las calibraciones realizadas, si es el caso		
Observaciones		

 OPERADOR LOGÍSTICO	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 1 de 7

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Identificación de las modificaciones

--	--	--	--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 2 de 7

1 OBJETIVO

Describir y establecer la metodología empleada por el Operador Logístico para evaluar la satisfacción de los clientes a los que se les presta determinado servicio con respecto al cumplimiento de los requisitos y la atención de quejas.

2 ALCANCE

Aplica a todos los clientes que consumen el servicio de transporte de carga del Operador Logístico y las actividades que se encuentren dentro del alcance del SGC.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Cliente:** Persona que se beneficia de los productos de una empresa a cambio de una cantidad monetaria o una obligación de pago.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Reclamo y/o queja:** Objeción manifestada de forma verbal y/o escrita por un cliente, con relación al fondo o la forma de cómo el Operador Logístico, ha dado cumplimiento a lo solicitado por él. Puede ser efectuado por escrito o verbalmente.
- **Sugerencia:** Toda instancia de mejoramiento propuesta por el cliente en relación al servicio entregado por el Operador Logístico y por ende tendiente al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Comunicación con el Cliente Interno y Externo:** El Operador Logístico declara como vías oficiales de comunicación con el cliente interno y externo, el Correo electrónico, Teléfono (red fija y celular), Oficios y/o Resoluciones, comunicados (vía correo electrónico sólo clientes internos) o página web.

	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 3 de 7

4 RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades derivadas de este procedimiento quedan recogidas en el desarrollo de las actividades del presente documento.

5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

5.1. Medición de la satisfacción del cliente

Etapa	Descripción	Evidencia
Requisitos del Cliente	Una vez recibido los requisitos se realiza una revisión general de los requerimientos establecidos por el cliente. Cuando el cliente no haya definido totalmente alguno de los requisitos relacionados con el servicio (fecha, punto de partida, punto de llegada, guías, formatos y relación de materiales, etc.), el responsable debe comunicarlo al cliente. La respuesta del cliente puede efectuarse a través de un medio no escrito (teléfono y/o reunión), quedando absueltos cualquier duda o requisito faltante.	Requisitos del cliente , año, ruta, etc.
Actualización de Procedimientos	Los procesos que deben modificarse con los nuevos requisitos del cliente, se actualizan y difunden a los involucrados con el mismo.	Procedimientos y registros actualizados

	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 4 de 7

Medición del grado de satisfacción del Cliente Externo	<p>La comisión de mejoramiento determina el universo de clientes y analiza el instrumento a emplear para la evaluación de la satisfacción de los clientes, así como la metodología de aplicación. El instrumento puede ser el mismo del periodo anterior. El cliente tiene 3 días para su respuesta, de no dar una respuesta, el responsable deberá contactarse con el.</p> <p>Por otro lado, el RD coordina con el Gerente comercial la generación estrategias con el fin de incentivar a los clientes a ingresar a la web a responder la encuesta (generando sorteos, obsequios, etc.).</p>	Formato Encuesta de evaluación de satisfacción del cliente actualizada (si corresponde).
Aplicación del instrumento	<p>El responsable del área a rendir, aplica la herramienta de evaluación. Dependiendo del cliente, podrá utilizar indistintamente las siguientes vías: correo electrónico o presencial.</p>	Respuestas de encuestas recopiladas
Procesamiento de datos, análisis de la información y elaboración de informe final	<p>El responsable analiza los resultados obtenidos. Luego, procede a elaborar el Informe de Satisfacción de clientes.</p>	Informe Satisfacción de Clientes.

	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 5 de 7

Acciones de mejoramiento	En caso de existir aspectos evaluados insatisfactoriamente, se actúa de acuerdo al Procedimiento "Acciones Correctivas, Preventivas y Producto No Conforme".	Acta de mejoramiento (si corresponde).
Informe en la Revisión por la Dirección	El responsable informa en la Revisión por la Dirección la percepción de la satisfacción del cliente. Donde con el fin de aumentar la satisfacción genera acciones de mejora del proceso.	Acciones de mejora
Difusión	Una vez acordada con la dirección las instancias de comunicación con el cliente, se procede a difundir en los medios establecidos el informe de Satisfacción a los clientes, de ser necesario.	Difusión del informe de satisfacción de clientes

5.2. Atención de reclamos y/o quejas

Etapa	Descripción	Evidencia
Análisis de la sugerencia y/o reclamo del cliente	<p>El reclamo o sugerencia normalmente es efectuado en forma escrita o verbal. Sin embargo, solo se considerarán los reclamos escritos.</p> <p>Los reclamos escritos son los que se reciben de la siguiente manera: - Por correo electrónico y por carta.</p>	-
Generación del acta de	Todo reclamo escrito que sea un Servicio No Conforme debe ser tratado según consta en el	Acta de mejoramiento

	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 6 de 7

mejoramiento	“Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y Control de Servicio No Conforme”. Por tanto, se genera el acta de mejoramiento correspondiente	(quejas /reclamos)
Trámite del Reclamo o Sugerencia de un Cliente	Una vez recibido un reclamo o sugerencia, éste es validado por el responsable, de ser acogido, activa el Procedimiento “Acciones Correctivas, Preventivas y Control de Servicio No Conforme”. El responsable debe dar respuesta al cliente sobre la solución emprendida en el más breve plazo. A su vez, debe informar al cliente el resultado que tuvo el tratamiento del reclamo o sugerencia, ya sea mediante la adopción de una acción inmediata, acción correctiva o acción preventiva.	-
Tabulación de los reclamos del Cliente	Periódicamente el responsable tabula los reclamos.	Informe de reclamos del periodo
Informar al Representante de la Dirección	Se informa al RD, el responsable de llevar las estadísticas globales del SGC e informa en la Revisión por la Dirección respecto de los reclamos del cliente en un determinado periodo.	Consolidado de reclamos o quejas del periodo
Informar de los reclamos	El RD informa del consolidado de los reclamos del periodo, si los hubiere durante la Revisión por la Dirección	Acta de revisión por la Dirección

	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCEDIMIENTO	
		P-09	
		Rev.: 01	Página 7 de 7

6 REGISTROS

- Requisitos del cliente.
- Encuesta de evaluación de satisfacción del cliente actualizado (Si corresponde).
- Informe de satisfacción del cliente.
- Acta de mejoramiento (Si corresponde). Extraído del procedimiento de acciones correctivas/preventivas.
- Informe de reclamos o quejas.
- Consolidado de reclamos o quejas.
- Solicitud de acción correctiva.

7 REFERENCIAS

- ISO 9001: 2008.
- Procedimiento de Acciones correctivas/preventivas.
- Procedimiento Control del Servicio no conforme.
- Procedimiento Revisión por la Dirección.

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 1 de 9

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

AUDITORIA INTERNA

Identificación de las modificaciones

--	--	--	--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 2 de 9

1 OBJETIVO

Definir la metodología para llevar a cabo una auditoría interna de calidad, con el fin de ver si el SGC es conforme con los requisitos de la ISO 9001: 2008 y con lo establecido por la organización, y si el sistema ha sido implantado y se mantiene de forma eficaz.

2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos incluidos dentro del SGC del Operador Logístico.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Las definiciones aquí contenidas son de acuerdo con la Norma ISO-9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad “Fundamentos y Vocabulario”.

- **Auditoría:** Instrumento de gestión que comprende la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que se realiza para determinar si el sistema de gestión satisface las disposiciones previamente establecidas, si el sistema se ha implantado de forma efectiva, y si es adecuado para alcanzar la política y objetivos de la organización.
- **Auditor/Equipo Auditor:** Auditor o grupo de auditores designados y cualificados para realizar la auditoría, pudiendo incluir expertos técnicos y auditores en formación.
- **Auditado:** Organización o persona sometida a una auditoria.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito debido al incumplimiento de la norma de referencia, a no implementar documentos del SGC (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones) o bien a una reglamentación, un contrato, etc.
- **Acciones Correctivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición.

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 3 de 9

- **Acciones Preventivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial, de un defecto o cualquiera otra situación, para impedir que se produzca.
- **Criterios de auditoría:** Políticas, prácticas, procedimientos, etc. con respecto a los cuales el auditor contrasta las evidencias que se han reunido acerca del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.
- **Evidencias:** informaciones verificables, registros o declaraciones de hechos.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Elaboración y aprobación del plan anual de auditorías

Al inicio de cada año, el RD es el responsable de armar el Programa anual de auditorías de acuerdo al formato Plan anual de auditorías (P-10-F02), el cual incluye contemplar posibles fechas de realización en coordinación con las áreas auditadas. Para la planificación de la(s) Auditoría(s), se han de tener en cuenta los resultados de auditorías anteriores.

El Gerente general aprueba el Plan anual de auditorías y es comunicado al personal a través de un correo electrónico que envía el RD.

4.2. Selección equipo auditor

El Gerente general y el RD asignan al equipo auditor el cual incluye a un auditor líder, que puede estar conformado por personal interno, externo y observadores, bajo ciertos requisitos:

- a) El auditor no puede auditar su propia área.
- b) Conocimiento comprobado de la ISO 9001: 2008.
- c) Conocimiento de los procesos del Operador Logístico.
- d) Formación en Auditoría (mínimo 20 horas).

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 4 de 9

- e) Experiencia profesional como auditor (mínimo 2 auditorías).

4.3. Preparación de la auditoría

El equipo auditor revisa la documentación del SGC, como:

- a) Manuales, procedimientos, instrucciones, registros, etc.
- b) Quejas y reclamos de clientes.
- c) Registros de no conformidades.
- d) Resultados obtenidos en auditorías previas.
- e) Registros de acciones correctivas o preventivas.
- f) Documentación sobre posibles problemas puntuales de calidad detectados desde la última auditoría.

Los requisitos a auditar serán de acuerdo a la ISO 9001: 2008.

El auditor líder junto a su equipo auditor es el responsable de elaborar el Programa de auditoría según el formato Programa de auditoría (P-10-F01). El cual incluye: objetivo, alcance, fecha, horario, nombre y firma del auditor líder.

El auditor líder será el responsable de la difusión del Programa, deberá informar a los responsables de las áreas a auditar del Programa de Auditoría, facilitándoles una copia e indicándoles la fecha prevista de realización y el equipo auditor asignado.

4.4. Reunión de apertura

El primer día de trabajo tanto el equipo auditor como los miembros de la organización (RD y jefes de áreas auditadas) se reúnen en la sala de reuniones del Operador Logístico, para:

- a) Presentar el Programa de auditoría.
- b) Presentar al equipo auditor.

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 5 de 9

c) Establecer el canal de comunicación oficial entre el auditor y auditado.

4.5. Ejecución de la auditoría

El equipo auditor recoge las evidencias mediante entrevistas, observación de actividades de trabajo (infraestructura, ambiente de trabajo) y revisión de la documentación generada (políticas, procedimientos, otros) insitu de las áreas auditadas.

Toda la información recogida debe contrastarse y corroborarse con otras informaciones. El objetivo es asegurar que áreas auditadas cumplen con lo establecido en el SGC y que éste es eficaz para alcanzar los objetivos planteados.

Todos los hallazgos son revisados, para determinar las que deben considerarse como no conformidades con respecto a los criterios de auditoría, las cuales son informadas de inmediato al jefe del área auditada en medio del proceso de auditoría, de manera que puedan analizarse las causas que la provocan y permita aplicar acciones correctivas.

La información recogida durante el proceso de auditoría se realiza mediante el formato Lista de verificación para auditoría (P-10-F03).

Al final del día el equipo auditor se reúne con los responsables de las áreas auditadas para dejar en claro los resultados del proceso.

4.6. Reunión de cierre y presentación del informe

El **equipo** auditor tiene como responsabilidad la presentación del informe a la Gerencia general como cierre de la auditoría. Todas las no conformidades y observaciones se redactan según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (P-13-F01), las cuales serán incluidas según el formato Informe de auditoría (P-10-F04).

	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 6 de 9

4.7. Tratamiento de las no conformidades

El RD es el responsable de realizar las coordinaciones respectivas con los responsables de las áreas en donde se detectaron las No conformidades u observaciones para levantarlas según los procedimientos Acciones Correctivas, Preventivas y Productos no conformes.

5 REGISTROS

- Programa de auditoría (P-10-F01).
- Plan anual de auditoría (P-10-F02).
- Lista de verificación para auditoría (P-10-F03).
- Solicitud de acción correctiva y preventiva (P-13-F01).
- Informe de auditoría (P-10-F04).



AUDITORIA INTERNA

PROCEDIMIENTO

P-10

Rev.: 01

Página 7 de 9

P-10-F01 PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA

Elaborado por:				Aprobado por:				Fecha:				
OBJETIVO Y ALCANCE:												
Área/Proceso	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sistema de gestión de la calidad												

Auditoria interna

Auditoria de seguimiento de certificación

Criterio de auditoria: se auditará el manual de calidad, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, registros y toda documentación del sistema de gestión de calidad.

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 8 de 9

P-10-F02 PLAN DE AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO:
ALACANCE:

Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

Auditoria N°		Fecha:	
-----------------	--	--------	--

Auditores		

Hora	Proceso/Área	Responsabilidad	Documento / Requisito	Auditor	Observaciones

 OPERADOR LOGÍSTICO	AUDITORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO	
		P-10	
		Rev.: 01	Página 9 de 9

P-10-F03 LISTA DE VERIFICACION PARA LA AUDITORIA INTERNA

Auditor:	Fecha:	N° de auditoria:
----------	--------	------------------

Auditado	Punto	Punto observado y detalle	:)	X

P-10-F04 INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Guion del informe	
1	Fecha
2	Integrantes del equipo de auditoria
3	Alcance de la auditoria
4	Resumen de las no conformidades
5	Conformidad y fortalezas
6	Recomendaciones del equipo de auditoria

 OPERADOR LOGÍSTICO	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	PROCEDIMIENTO	
		P-11	
		Rev.: 01	Página 1 de 5

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
SEGUIMIENTO DE PROCESOS				
Identificación de las modificaciones				
Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

 OPERADOR LOGÍSTICO	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	PROCEDIMIENTO	
		P-11	
		Rev.: 01	Página 2 de 5

1 OBJETIVO

Describir la forma en que se asegura de efectividad de los procesos del sistema de gestión de calidad del Operador Logístico para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos al cliente.

2 ALCANCE

Se aplica a las actividades y servicios dentro del alcance del Sistema de calidad y que puedan tener un impacto significativo.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **SNC:** Servicio No Conforme.
- **Observación:** Incumplimiento de un requisito especificado, que no puede traer consecuencias graves. (Sólo surgirán como consecuencia de auditorías internas).
- **No Conformidad:** Incumplimiento sistemático de un requisito especificado, o incumplimiento puntual que puede traer consecuencias graves.
- **Acción Correctiva:** Acción adoptada para corregir los efectos producidos por cualquier condición adversa a la calidad y eliminar las causas que la ocasionaron.
- **Acción Preventiva:** Acción adoptada para evitar que se produzcan condiciones adversas a la calidad.

 OPERADOR LOGÍSTICO	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	PROCEDIMIENTO	
		P-11	
		Rev.: 01	Página 3 de 5

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Determinación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad abarca todos aquellos procesos y actividades que pueden influir en mayor o menor grado en la calidad de los servicios se ofrece a los clientes. Cuando se realicen las revisiones del sistema de gestión de calidad y se determinen los cambios del mismo y la posibilidad de incluir nuevos procesos o excluir algunos de los ya existentes. Para cada proceso del sistema han de definirse los responsables, la misión del proceso, los recursos necesarios, los documentos de apoyo a elaborar, indicadores, etc.

4.2. Control de proceso

Para cada proceso implicado dentro del sistema, se adoptan los métodos de control a fin de verificar la eficacia de los mismos. Dichos métodos de control se basan en indicadores, que han de escogerse teniendo en cuenta la facilidad de recepción de datos, análisis y mínima inversión de tiempo en las actividades diarias.

De acuerdo a los resultados, se establecerán acciones correctivas, preventivas y aquellas acciones de mejora que permitan optimizar los procesos. Asimismo, todos los procesos del sistema son objeto del análisis de las incidencias registradas y de las propuestas de mejora aportadas por el personal.

4.3. Documentación de procesos

Según el grado de repercusión y/o de la complejidad de estos procesos se puede elaborar los siguientes documentos para cada uno de ellos:

- a) Ficha del proceso: Documento en el que se resumen algunos datos básicos del proceso, como su finalidad, responsables, entradas y salidas, recursos necesarios, documentos aplicables, etc. (P-11-F01).

	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	PROCEDIMIENTO	
		P-11	
		Rev.: 01	Página 4 de 5

- b) Organigrama del proceso: Diagrama en el que se describen las actividades más representativas del proceso y su interacción y que se quiera evitar disparidad de criterios de actuación.
- c) Descripción del proceso: Cuando el proceso precise más detalle se realizarán documentos donde se especifique los pasos a dar para la realización de algunas de las tareas de los procesos del sistema.

4.4. **Revisión de procesos**

Todos los procesos que forman el sistema de gestión de calidad (los identificados en el mapa de procesos) están sometidos a un control continuo a través del análisis de incidencias, estudio de acciones de mejora, auditorías internas y externas y a través de las revisiones del sistema de gestión de calidad. Las auditorías, tanto internas como externas, verifican el cumplimiento de los requisitos del sistema y descubren posibles desviaciones a subsanar.

5 **REGISTROS**

- Formato de ficha de procesos (P-11-F01).

 OPERADOR LOGÍSTICO	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	PROCEDIMIENTO	
		P-11	
		Rev.: 01	Página 5 de 5

P-11-F01 FORMATO DE FICHA DE PROCESOS

FORMATO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		N° DE REGISTRO
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
MISIÓN DEL PROCESO		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
PROCESOS RELACIONADOS		
RECURSOS/NECESIDADES		
REGISTROS/ARCHIVOS		
INDICADORES	DOCUMENTOS APLICABLES	

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 1 de 7

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES

Identificación de las modificaciones

--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 2 de 7

1 OBJETIVO

Describir el proceso para la atención de quejas de reclamaciones y otras desviaciones que se deriven de la realización del servicio para su corrección y evitar que se repitan en las mismas o en otras circunstancias.

2 ALCANCE

Aplica a los clientes a los que se les brinda el servicio, ya sean reclamaciones (verbales o escritas) o No conformidades, pudiendo presentarse o ser detectadas por una auditoría.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Reclamación:** Disconformidad relacionada a los productos o servicios de un Cliente, ya sea verbal, por escrito o e-mail.
- **Queja:** Disconformidad no relacionada a los productos o servicios, o malestar o descontento respecto a la atención al público.
- **Observación:** Incumplimiento puntual de un requisito especificado, que no puede traer consecuencias graves. (Sólo surgirán como consecuencia de auditorías internas).
- **No Conformidad:** Incumplimiento sistemático de un requisito especificado, o incumplimiento puntual que puede traer consecuencias graves.
- **Acción Correctiva:** Acción adoptada para corregir los efectos producidos por cualquier condición adversa a la calidad y eliminar las causas que la ocasionaron.
- **Acción Preventiva:** Acción adoptada para evitar que se produzcan condiciones adversas a la calidad.

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 3 de 7

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Reclamaciones del cliente

a) Recepción de la queja

El asistente comercial o el ejecutivo comercial reciben las quejas del cliente por e-mail o teléfono y las registra en el formato Atención de quejas (CAL-MCAL-P12-FOR-001) y lo derivará al responsable del área encargada de la actividad en cuestión.

En caso que el cliente solicite el libro de reclamaciones se le facilitará una copia del Formato (CAL-MCAL-P12-FOR-002), para que formalice en éste su Reclamación.

b) Solución a la queja

El responsable de la actividad para que investigue la queja recibida en un periodo máximo de 72 horas hábiles. Se brindará la solución más factible y se preverá una acción correctiva, informando de la no conformidad al administrador y gerente.

4.2. Detección de incidencias

Todo personal del Operador logístico que detecte que no se están cumpliendo los requerimientos en cada proceso necesario para hacer el servicio, o no se cumplan los requisitos del Sistema de la Calidad, comunicárselo al Responsable de Calidad, quien tratará de resolver el problema, según los controles establecidos.

4.3. Respuesta de reclamaciones

En caso de que se considere que la reclamación está infundada, la persona delegada se lo comunicará al cliente por escrito, dándole las explicaciones necesarias.

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 4 de 7

4.4. Seguimiento de acciones correctivas y preventivas

a) Acciones correctivas

El Responsable de Calidad será el responsable del seguimiento y cierre de todas las Acciones pendientes de No Conformidades y Observaciones, así como de las Reclamaciones.

Los Informes de No Conformidad y Observaciones se numerarán por orden correlativo para cada tipo, comenzando por la primera que se ha abierto cada año. Se identificarán como Obs. ó NC, según el caso.

Para evaluar la implantación, consultarán con los afectados, comprobando las evidencias que crea necesarias para poder realizar el cierre.

Cada dos meses el encargado deberá cerrar las reclamaciones pendientes, requiriendo evidencias de considerarlo necesario.

b) Acciones preventivas

Se acuerda tomar en los sucesivos para impedir la repetición de un tipo de desviación, cambios en los procesos que mejoran el comportamiento de éstos.

5 REGISTROS

- Formato quejas/reclamos/sugerencias (P-12-F01).
- Formato hoja de reclamación (P-12-F02).

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 5 de 7

P-12-F01 FORMATO QUEJAS/RECLAMOS/SUGERENCIAS

FORMATO DE QUEJAS/RECLAMOS/SUGERENCIAS							N° DE REGISTRO	
				Marque una de las opciones				
FECHA:	DIA	MES	AÑO	QUEJA		RECLAMO		SUGERENCIA
<p><i>[Nombre de la persona natural o razón social de la persona jurídica / ruc del proveedor</i></p> <p><i>[domicilio del establecimiento donde se coloca el libro de reclamaciones/ código de identificación</i></p>								
1 IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR								
NOMBRE:								
DOMICILIO:								
DNI / CE:				TELÉFONO / E-MAIL:				
PADRE O MADRE (Para el caso de menores de edad):								
2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO CONTRATADO								
PRODUCTO		DESCRIPCIÓN:						
SERVICIO								
3 HECHOS QUE MOTIVAN LA SOLICITUD						RECLAMO		QUEJA
DETALLE:								

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 6 de 7

4 SEGUIMIENTO: ACCIONES ADOPTADAS POR EL OPERADOR		
DETALLE:		
RECLAMO: <i>Disconformidad relacionada a los productos o servicios.</i>	QUEJA: <i>Disconformidad no relacionada a los productos o servicios, o malestar o descontento respecto a la atención al público</i>	Sugerencia: <i>es una propuesta o recomendación para que se pueda realizar mejoras.</i>

P-12-F02 FORMATO HOJA DE RECLAMACIÓN

HOJA DE RECLAMACIONES				N° DE REGISTRO	
(Ley 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor – Obligación de las entidades de contar con el Libro de Reclamaciones.)					
LIBRO DE RECLAMACIONES			HOJA DE RECLAMACIÓN N°		
FECHA:	DIA	MES	AÑO		
<i>[Nombre de la persona natural o razón social de la persona jurídica / ruc del proveedor domicilio del establecimiento donde se coloca el libro de reclamaciones/ código de identificación]</i>					
1 IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR					
NOMBRE:					
DOMICILIO:					
DNI / CE:			TELÉFONO / E-MAIL:		

 OPERADOR LOGÍSTICO	NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES	PROCEDIMIENTO	
		P-12	
		Rev.: 01	Página 7 de 7

PADRE O MADRE (Para el caso de menores de edad):			
2 IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO			
PRODUCTO		DESCRIPCIÓN:	
SERVICIO			
3 DETALLE DE LA RECLAMACIÓN		RECLAMO	QUEJA
DETALLE: FIRMA DEL CONSUMIDOR			
4 ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR (opcional)			
DETALLE:			
FIRMA DEL PROVEEDOR			
RECLAMO: <i>Disconformidad relacionada a los productos o servicios.</i>		QUEJA: <i>Disconformidad no relacionada a los productos o servicios, o malestar o descontento respecto a la atención al público</i>	

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		P-13	
		Rev.: 01	Página 1 de 4

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Identificación de las modificaciones

--	--	--	--	--

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		P-13	
		Rev.: 01	Página 2 de 4

1 OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para la ejecución de acciones correctivas y preventivas, con el fin de mitigar y eliminar las causas que originan las no conformidades que afectan el SGC.

2 ALCANCE

Aplica al personal involucrado en llevar a cabo las acciones correctivas y dar cumplimiento a lo establecido como una solución para mitigar y eliminar las causas que originan la NC.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable existente, con el fin de evitar su repetición.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una NC potencial u otra situación potencial no deseada, con el fin de evitar que esta se produzca.
- **Solicitud de acción correctiva (SAC):** Formato en el que se registra la NC detectada, las acciones a tomar y el reporte de la ejecución y verificación de las acciones tomadas, hasta el cierre o levantamiento de la misma.
- **Solicitud de acción preventiva (SAP):** Formato aplicable a las PNC detectadas.
- **No conformidad (NC):** Incumplimiento de un requisito.
- **Potencial no conformidad (PNC):** Potencial incumplimiento de la Norma, Política y/o documentos del Sistema Integrado de Gestión.

4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1 Identificación y descripción de la no conformidad

La identificación de una NC puede ser resultado de: errores de proceso, no conformidades, quejas de clientes, resultados de auditorías internas y externas y/o revisión del SGC.

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		P-13	
		Rev.: 01	Página 3 de 4

El encargado deberá registrar la no conformidad o potencial no conformidad según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva e informar al RD, el cual asignará al personal que identificará la causa raíz del problema.

4.2 Investigación de las causas – raíz

El encargado convocará una reunión con el personal relacionado al proceso donde se encontró la no conformidad y solicitará información que ayude a determinar las causas. Mediante la metodología “causa -efecto” se registrará la causa raíz.

4.3 Propuesta de acciones de mejora

El equipo propone la acción correctiva para eliminar la causa raíz y una vez implementada la acción correctiva y/o preventiva el encargado designa un responsable que actuará como “auditor interno” y verificará que el problema haya sido efectivamente solucionado.

4.4 Seguimiento y evaluación

Al concluir el plazo establecido para implementar las mejoras, el “auditor interno” se reúne con el responsable del proceso para verificar que el problema haya sido solucionado de forma efectiva, de ser así de cierra la solicitud de acción correctiva y preventiva con la firma de los involucrados y notifica al RD para que actualice los cambios en el SGC.

En el caso que la NC no sea resuelta, se volverá analizar el problema para encontrar la acción correctiva y/o preventiva más apropiada.

5 REGISTROS

- Solicitud de acción correctiva y preventiva. (P-13-F01).

 OPERADOR LOGÍSTICO	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		P-13	
		Rev.: 01	Página 4 de 4

P-13-F01 SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA

SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA				Solicitud N°
Solicitado por:				Fecha
Fuente de la solicitud	Auditoría interna		Análisis de datos	
	Auditoría externa		Observación interna	
	Queja del cliente		Otro:	
DECLARACIÓN DE NO CONFORMIDAD/NO CONFORMIDAD POTENCIAL				
INVESTIGACIÓN DE LA CAUSA RAÍZ				
ACCIÓN CORRECTIVA/ PREVENTIVA				
Fecha estimada de conclusión				
Revisado:		Firma responsable		
SEGUIMIENTO				
Revisado:		Firma responsable		
Aprobado		Rechazado		Fecha:
Evaluación de efectividad:				