



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
Laureate International Universities

**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

*PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE  
CARGA PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERACIONALES EN  
LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FÉNIX SAC. DE LA  
CIUDAD DE TRUJILLO.*

**TESIS**

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

**AUTOR:**

**Bach. Santos Gonzales Cesar Enrique**  
**Bach. García Rimarachin Elgar Richard**

**ASESOR:**

**Ing. Miguel Ángel Rodríguez Alza**

**TRUJILLO - PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*A nuestro Padre Celestial por darnos la vida y la oportunidad de realizar nuestras metas.*

*A nuestros padres:*

*Por su amor, sacrificio y apoyo incondicional que nos brindaron día a día, y que hicieron posible que podamos lograr nuestros sueños.*

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro asesor Miguel Ángel Rodríguez, por su tiempo y dedicación durante todo el transcurso del desarrollo de la Tesis.

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

- **B/C** : Relación beneficio costo
- **COK** : Costo de oportunidad
- **CT** : Costo total
- **DOP** : Diagrama de Operaciones de Procesos
- **FT** : Formato
- **MOF** : Manual de Organización y Funciones
- **PRI** : Periodo de retorno de inversión

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte, para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, ponemos a vuestra consideración el presente Proyecto titulado:

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION LOGISTICA DE CARGA PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERACIONALES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”.**

El presente proyecto ha sido desarrollado durante los meses de Julio 2016 a Junio del año 2017, y esperamos que el contenido de este estudio sirva de referencia para otros Proyectos o Investigaciones.

---

**Bach. Santos Gonzales Cesar Enrique**

---

**Bach. García Rimarachín Elgar Richard**

## LISTA DE MIEMBROS DE LA EVALUACION DE LA TESIS

**Asesor:**

---

**Ing. Miguel Ángel Rodríguez Alza.**

**Jurado 1:**

---

**Ing. Lucy Valery Claros Campos**

**Jurado 2:**

---

**Ing. Willy Roberto Mantilla Correa**

**Jurado 3:**

---

**Ing. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal, mejorar la gestión logística de carga para reducir los altos costos operativos de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, mediante la propuesta de implementación de un Diagrama de operaciones de procesos - DOP, Fichas de Registro, Manual de organización y funciones - MOF, un Plan de Capacitaciones y Manuales de Procedimientos, como herramientas de mejora.

Inicialmente se realizó el diagnóstico situacional del departamento de Logística de Carga de la Empresa de Transporte Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, pues se determinó que existían altos costos operacionales que mermaban la utilidad de dicho departamento.

Identificado los problemas se redactó el diagnóstico situacional de la empresa en el que se tomó en cuenta toda la problemática que se evidenciaron con la finalidad de demostrar lo anteriormente mencionado, identificado las causas raíces, que luego se priorizaron mediante un análisis de Pareto para determinar el impacto económico que generan en la empresa la problemática de incrementar los costos operacionales, además a ello, en el trabajo aplicativo se muestra a detalle la falta de estandarización de los procesos, incluyendo los tiempos de cada uno de ellos y el impacto que tiene el uso de las herramientas de mejora.

La propuesta de implementación de herramientas de mejora que se pretende desarrollar, contiene los procedimientos y formatos de análisis detallado de costos y el impacto de estas sobre la mejora de la rentabilidad en el área de logística de carga de la empresa en mención.

Finalmente, realizado el análisis de todos los factores que intervinieron en el diagnóstico y en la propuesta de mejora que han sido elaboradas, se presenta un análisis de resultados y discusión para poder corroborar cuantitativamente las evidencias presentadas, así como la mejora lograda con la implementación del Diagrama de operaciones de procesos - DOP, Fichas de Registro, Manual de organización y funciones - MOF, Plan de Capacitación y Manuales de Procedimientos, en la logística de carga para reducir los costos operacionales de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work is to improve cargo logistics management in order to reduce the high operating costs of the Ave Fénix SAC Transport Company in the city of Trujillo, through the proposal to implement a Process Operations Diagram - DOP, Registration Forms, Organization and Function Manual - MOF, a Training Plan and Procedures Manuals, as improvement tools.

Initially, the situational diagnosis of the cargo logistics department of the Ave Fénix SAC Transport Company of the city of Trujillo was performed, as it was determined that there were high operational costs that depleted the utility of said department.

Once the problems were identified, the situational diagnosis of the company was made, in which all the problems that were evidenced with the purpose of demonstrating the aforementioned were identified, identified the root causes, which were then prioritized through a Pareto analysis to determine the Economic impact that generate in the company the problem of increasing operational costs, in addition to this, in the application work is shown in detail the lack of standardization of processes, including the times of each of them and the impact of the use Of the improvement tools.

The proposal for the implementation of improvement tools to be developed, contains the procedures and formats of detailed analysis of costs and the impact of these on the improvement of profitability in the cargo logistics area of the company in question.

Finally, the analysis of all the factors that intervened in the diagnosis and in the improvement proposal that has been elaborated, presents an analysis of results and discussion to be able to corroborate quantitatively the evidences presented, as well as the improvement achieved with the implementation of the Process Operations Diagram - DOP, Registration Forms, Organization Manual and Functions - MOF, Training Plan and Procedures Manuals, in cargo logistics to reduce the operational costs of the Ave Fénix SAC Transport Company of the city of Trujillo.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACION .....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii

### **CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

1.1. Realidad Problemática.....	2
1.2. Formulación del Problema .....	8
1.3. Delimitación del Problema .....	8
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivo Especifico.....	8
1.5. Justificación .....	9
1.6. Tipos de Investigación .....	10
1.7. Hipótesis.....	10
1.8. Variables .....	10
1.9. Operacionalización de Variables.....	11
1.10. Diseño de Investigación.....	12
1.10.1. Unidad de Estudio .....	12
1.10.2. Población .....	12
1.10.3. Muestra .....	12
1.10.4. Diseño de Contrastación .....	12
1.11. Técnicas y Procedimientos .....	12

### **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	15
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Estudio de Tiempos.....	17
2.2.2. Gestión de Personas.....	20
2.2.3. Gestión Logística.....	30
2.2.4. Diagrama Ishikawa.....	30
2.2.5. Logística.....	31
2.2.6. Costos Operativos.....	32

### **CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL**

3.1. Descripción general de la empresa.....	38
3.1.1. Razón Social .....	38
3.1.2. Actividad y Sector Económico .....	38
3.1.3. Ubicación de la Empresa.....	38
3.1.4. Visión .....	38
3.1.5. Misión.....	39
3.1.6. Análisis FODA.....	39
3.1.7. Organigrama .....	40
3.1.8. Descripción del Departamento de Logística de Carga.....	41
3.1.9. Servicios .....	41
3.1.10. Competidores.....	42
3.1.11. Maquinaria y Equipo.....	43
3.2. Descripción de los procesos .....	48
3.2.1. Descripción del proceso Recepción de carga.....	48
3.2.2. Descripción del proceso de Despacho de carga.....	51

3.2.3. Distribución del Área .....	53
3.3. Identificación del problema y sus causas.....	54
3.3.1. Priorización de causas raíz .....	54
3.3.2. Identificación de los indicadores.....	55

#### **CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA**

4.1. Desarrollo de Matriz de Indicadores.....	57
4.2. Propuesta .....	59
4.2.1. Diagrama de Operaciones de Procesos / Manual de procedimientos de carga y descarga.....	59
4.2.1.1. Calculo de la perdida por la causa raíz 04 .....	59
4.2.1.2. Desarrollo de la propuesta.....	60
4.2.2. Fichas de Registro de consumo de combustible / Manual de procedimientos de abastecimiento de combustible.....	64
4.2.2.1. Calculo de la perdida por la causa raíz 05 .....	64
4.2.2.2. Desarrollo de la propuesta.....	66
4.2.3. Manual de Organización y Funciones - MOF.....	69
4.2.3.1. Calculo de la perdida por la causa raíz 02 y 01 .....	70
4.2.3.2. Desarrollo de la propuesta.....	72
4.2.4. Planes de capacitación / Formatos.....	72
4.2.4.1. Calculo de la perdida por la causa raíz 03 y 06 .....	73
4.2.4.2. Desarrollo de la propuesta.....	75

#### **CAPITULO V: EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA**

5.1. Inversión de la propuesta.....	89
5.1.1. Inversión para la propuesta de la herramienta 1: DOP / Manual de procedimientos de carga y descarga .....	89
5.1.2. Inversión para la propuesta de la herramienta 2: Fichas de registro Manual de procedimientos de abastecimiento de combustible .....	90
5.1.3. Inversión para la propuesta de la herramienta 3: MOF .....	91
5.1.4. Inversión para la propuesta de la herramienta 4: Plan de capacitación Formatos.....	92
5.2. Beneficios de la propuesta.....	94
5.3. Evaluación Económica.....	94

#### **CAPITULO VI: RESULTADOS Y DISCUSION**

6.1. Resultados.....	99
6.2. Discusión .....	102
6.2.1. Propuesta de Estandarización del proceso DOP / Manual de procedimientos .....	102
6.2.2. Propuesta de Fichas de registro / Manual de procedimientos para abastecimiento de combustible .....	103
6.2.3. Propuesta del Manual de Organización y Funciones - MOF .....	105
6.2.4. Propuesta de Plan de capacitación / Formatos .....	107

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
--------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	114
-------------------	-----

ANEXOS.....	116
-------------	-----

## **CAPITULO I**

# **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

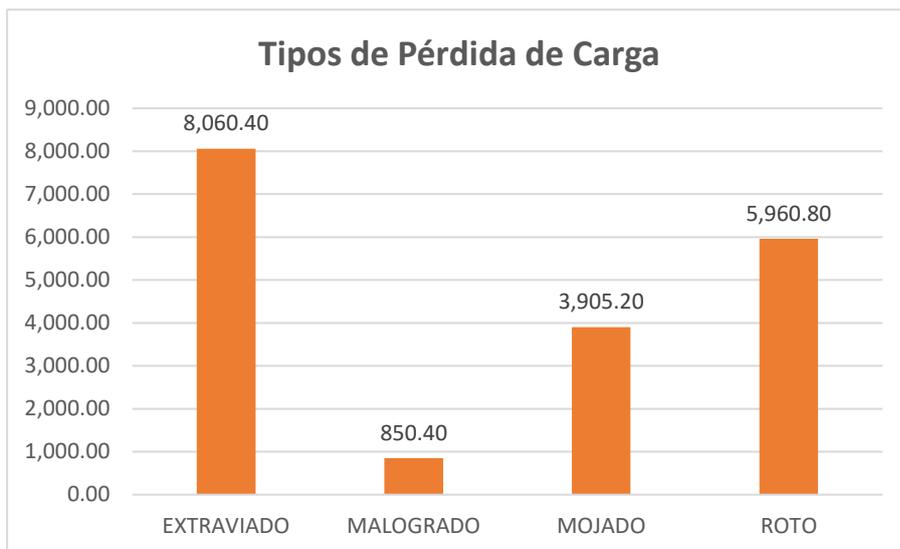
### **1.1. Realidad Problemática:**

Con la realidad empresarial y económica que existe en todo el norte del país y principalmente en La Libertad, que tiene una expectativa de desarrollo de por lo menos 20 años como consecuencia de proyectos de mayor auge en diferentes sectores como: La Minería en Alto Chicama, La Autopista del Sol que unirá desde Pativilca en Lima hasta Sullana en Piura, El Proyecto de Irrigación de Olmos, y la III Etapa de Chavimochic que llega hasta el Valle de Chicama, además, considerando que la crisis mundial no está afectando en mayor envergadura a nuestro país, existe grandes posibilidades de inversión con un menor riesgo en diferentes sectores de la economía.

Es por ello, que la empresa al considerar que la población tendrá un mayor poder adquisitivo y movimiento económico que haga posible una mayor fluidez en el comercio así como también un incremento en el transporte de carga pesada por carretera, considera mejorar la implementación de área de logística de carga, rubro complementario al Transporte Interprovincial de Pasajeros, lo que haría que sus usuarios se sientan identificados con el servicio de calidad que soporten toda la demanda, y opten por tomar estos servicios especializados de la misma empresa lo que les evitará riesgos de pérdida o desmedro de su carga por mala manipulación de los mismos.

Sin embargo, se ven desconfiados al revisar sus estructuras de costos y reconocer que, por falta de procedimientos, procesos y lineamientos adecuados, sus costos operativos son muy elevados.

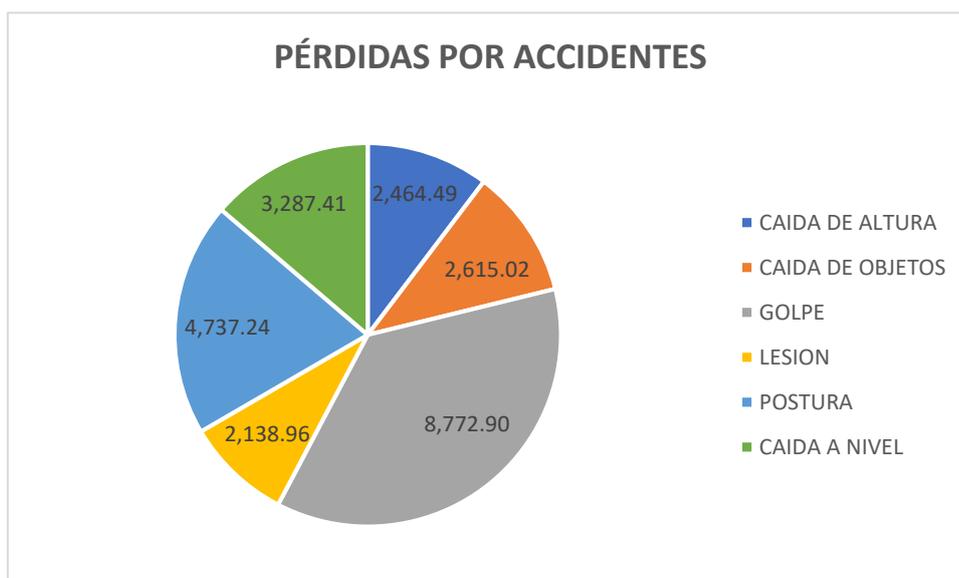
Tal es así que respecto a su personal en el área de carga se ha incrementado en 21% sin que se realice un adecuado programa de inducción, lo que significa sobrecostos que van de la mano con funciones inadecuadas o repetidas, causando pérdidas de la carga o destrucción de la misma por su mala manipulación; es así que, en el 2016, la empresa ha presentado pérdidas por estos conceptos de S/. 18,776.80 como sigue:



**Elaboración: Propia**

**Fuente: Ventas Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.**

Además, en el año 2016 también hubo desembolsos importantes por la existencia de accidentes laborales de los trabajadores del departamento de logística de carga al no tener o no utilizar adecuadamente los EPPs que le permitan reducir el impacto de los accidentes laborales, los mismos que generaron sobrecostos de atenciones médicas y perdidas de horas laboradas (Días Subsidiados) por un total de S/. 24,016.03:



**Elaboración: Propia**

**Fuente: Recursos Humanos Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.**

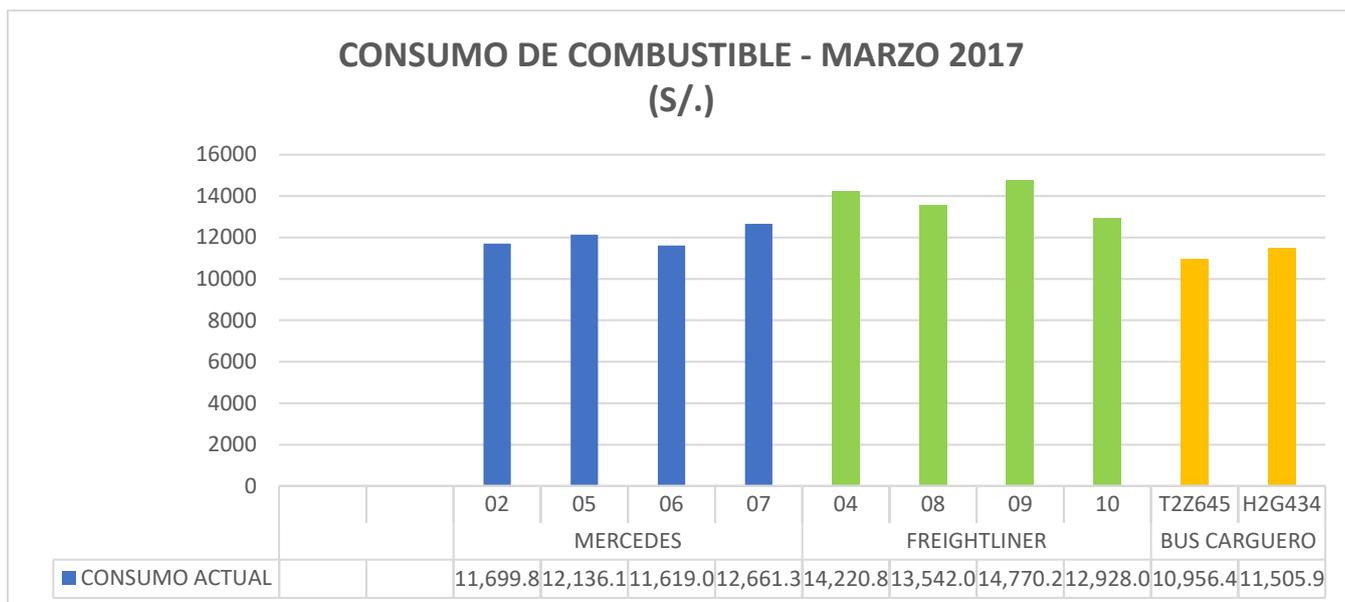
También, la falta de procedimientos de sus operaciones y de una evaluación de tiempos estandarizados, que se adecuen a las actividades de recepción y despacho de carga, generan desorden, sobretiempos y trabajos repetitivos entre el personal de estas áreas, lo que conlleva a una planilla mensual de S/. 53,811.62 en donde se evidenció sobrecostos de tiempos extras entre otros:



**Elaboración: Propia.**

**Fuente: Recursos Humanos Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.**

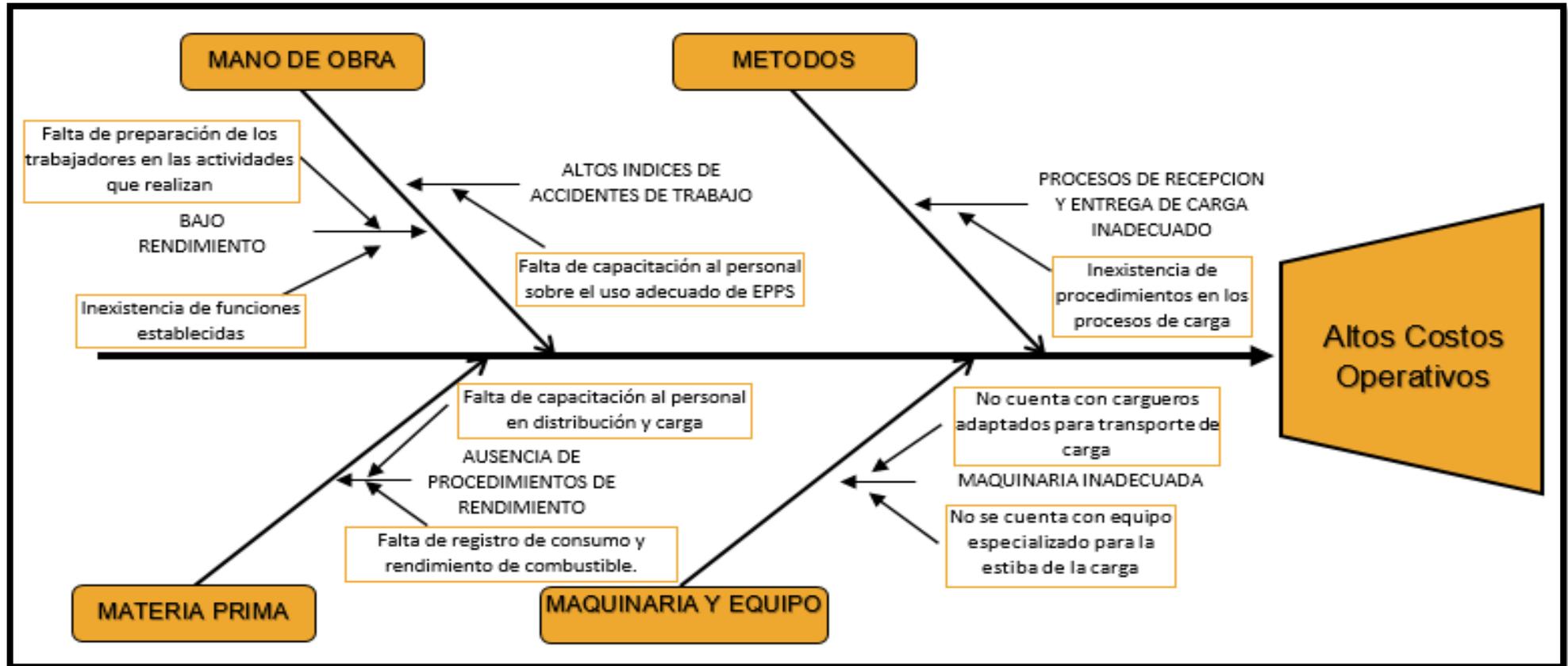
Finalmente, la falta de control en los consumos de combustible, que representan el 47.82% del costo del servicio de transporte, genera sobrecostos estimados en S/. 126,039.92, debido a que la empresa no cuenta con un adecuado control histórico de dicho suministro por cada unidad, pues abastece de forma estandarizada una cantidad de galones establecido de acuerdo a la ruta designada, y de acuerdo a un estudio de rendimientos realizado en el año 2005, que no ha sido actualizado; por lo que se encuentra desfasado.



**Elaboración: Propia.**

**Fuente: Mantenimiento Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.**

## DIAGRAMA ISHIKAWA



Ishikawa del área de Logística de Carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.  
Fuente: Elaboración Propia.

ENTORNO	PROBLEMA	CAUSA RAIZ	DATO
MANO DE OBRA	Bajo Rendimiento Operacional	Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan	En los últimos 3 años el personal del área de carga ha incrementado en 21% y no se tiene procedimientos de inducción
		Inexistencia de funciones establecidas	El 100% de los trabajadores del área de logística de carga, no siguen patrón de procedimientos, lo que genera actividades repetitivas.
	Altos índices de accidentes de trabajo	Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	El 2016 la empresa tuvo 6 accidentes graves y 9 leves, lo que ocasiono desembolsos en el tratamiento y recuperación del personal afectado.
METODOS	Proceso de Recepción y entrega de carga inadecuados	Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga	El no poseer una estandarización de procesos, la empresa incurre en sobrecostos por los mayores tiempos empleados en la recepción y despacho de carga.

ENTORNO	PROBLEMA	CAUSA RAIZ	DATO
MATERIA PRIMA	Ausencia de procedimientos de rendimiento	Falta de registro de consumo y rendimiento de combustibles	El área de grifo, a través del departamento de mantenimiento informó que del 2016 no tiene archivos de registro que respalden los consumos de combustible y que dichos consumos son asignados de manera fija a cada unidad dependiendo de la ruta a la que ha sido programado.
		Falta de capacitación al personal en distribución y carga	Durante el 2016, el personal de recepción y estiba de carga ocasiono pérdidas por más de 18 mil soles por mala manipulación y/o mal almacenamiento de carga, lo que exigió a la empresa a indemnizar a los clientes por el mismo monto.
MAQUINARIA Y EQUIPO	Maquinaria inadecuada	No cuenta con cargueros adaptados para el transporte de carga	En el 2015 y 2016 la empresa decidió por transformar 2 buses no aptos para el transporte de pasajeros por su antigüedad en cargueros, sin embargo, debido a que este tipo de vehículos no han sido creados para ese fin, generan sobrecostos de mantenimiento y bajo rendimiento en comparación con los cargueros que, si están destinados a carga, según informes de mantenimiento.
		No cuenta con equipo especializado para la estiba de carga	Durante el 2016, la empresa ha incurrido en S/. 34,376.54 soles en servicios prestados por terceros en lo que se refiere al alquiler de montacargas y tecles, debido a que solo cuentan con un montacarga y 7 stockas manuales para abastecer a su flota de 10 unidades cargueros.

Sistematización de la realidad problemática del departamento de logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

Fuente: Elaboración Propia

## **1.2. Formulación del Problema:**

¿De qué manera la propuesta de mejora en la gestión logística de carga reduce los costos operacionales en la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo?

## **1.3. Delimitación del Problema:**

La investigación se va desarrollar en el departamento de logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, aplicando conocimientos de la carrera de Ingeniería Industrial, con el fin de ofrecer una propuesta de mejora viable. El proyecto tendrá un tiempo de duración de 12 meses aproximadamente iniciando en Enero del 2017 y culminando el Diciembre del mismo año.

## **1.4. Objetivos:**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Determinar el impacto de la propuesta de mejora en la gestión logística de carga en la reducción de los costos operacionales en la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual del departamento de logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo
- Desarrollar la propuesta de implementación de un Diagrama de operaciones de procesos - DOP, Manual de organización y funciones - MOF, Ficha de Registro, Plan de Capacitación y Manuales de Procedimientos, como herramientas de mejora en el departamento de logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.
- Evaluar el impacto económico financiero de la propuesta de mejora.

## **1.5. Justificación:**

### **1.5.1. Justificación teórica:**

El presente estudio busca contribuir mediante el tratamiento de la información esencial proporcionada, con la administración y ejecución de métodos y herramientas de aplicación en el proceso logístico, con el propósito de alcanzar beneficios para la empresa de transportes de carga. Así mismo el estudio busca evidenciar las deficiencias actuales del departamento de logística de carga de la Empresa de transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, y diseñar propuestas de mejora que faciliten la reducción de costos vía la recuperación de tiempos de recepción y despacho de carga, así como de manuales de procedimientos que les permitan alcanzar dicho objetivo.

### **1.5.2. Justificación práctica**

Con la propuesta de mejora se logrará que el departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, cuente con herramientas de gestión: Diagrama de operaciones de procesos, Manual de organización y funciones, plan de capacitación, manuales de procedimientos y formatos, para disminuir los costos operacionales, a la vez, teniendo en cuenta una mejora integral de la calidad del servicio prestado y la atención al cliente.

### **1.5.3. Justificación valorativa**

El estudio se justifica, ya que se necesita estandarizar procedimientos de trabajo en las operaciones del departamento de logística de carga de la empresa de transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, que aseguren que las operaciones se realicen correctamente, obteniendo así un beneficio final de S/. 62,694.11

### **1.5.4. Justificación académica**

La realización del estudio se justifica, ya que propondremos una nueva forma de gestión en los procesos de recepción y despacho de carga, optimizando sus procesos, integrando tecnología y capacitando al personal. Pretende también generar argumentos referenciales a futuras investigaciones para los estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial.

## **1.6. Tipos de Investigación:**

### **1.6.1. Según el Propósito:**

Investigación Aplicada

### **1.6.2. Según el Diseño de Investigación:**

Investigación Descriptiva y Pre experimental.

## **1.7. Hipótesis:**

La propuesta de mejora en la gestión logística de carga, reduce los costos operacionales en la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

## **1.8. Variables:**

### **- Variable Independiente:**

Gestión logística de carga

### **- Variable Dependiente**

Costos operacionales.

### 1.9. Operacionalización de Variables:

PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	AREA	INDICADOR	FORMULA
¿Cuál es el impacto de la propuesta de mejora en la gestión logística de carga sobre los costos operacionales en la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC?	La propuesta de mejora en la gestión logística de carga reduce los costos operacionales en la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.	VI: Gestión Logística de carga.	Gestión del flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio.	Logística de Carga	% de procesos de Carga con Procedimientos	$\frac{\text{Procesos de Carga con Procedimientos}}{\text{Total de Procesos de Carga}} * 100\%$
					% de Consumos Registrados	$\frac{\text{Consumo Registrado}}{\text{Total Consumo}} * 100\%$
					% de Actividades con funciones establecidas	$\frac{\text{Actividades con funciones establecidas}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$
					% de Trabajadores preparados	$\frac{\text{Trabajadores preparados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$
					% de Trabajadores capacitados en uso de EPPs	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en uso de EPPs}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$
					% de Trabajadores capacitados en distribución y carga	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en distribución y carga}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$
		VD: Costos Operacionales.	Aquellos costos que se derivan del funcionamiento o del flujo de las operaciones normales de una empresa.	Relación de Costos Actuales Vs. Costos Mejorados	$\frac{\sum \text{Costos Totales Actuales} - \sum \text{Costos Totales Mejorados}}{\sum \text{Costos Totales Actuales}} * 100\%$	

### 1.10. Diseño de Investigación:

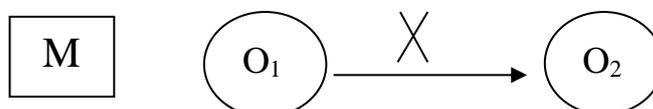
#### 1.10.1. Unidad de Estudio:

La Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

#### 1.10.2. Población y Muestra:

Procesos operacionales del departamento de Logística de Carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

#### 1.10.3. Diseño de Contrastación:



#### Donde:

M : Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

O1 : Costos Operacionales antes de la propuesta de mejora de la gestión logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

X : Propuesta de mejora en la gestión logística de carga.

O2 : Costos Operacionales después de la propuesta de mejora de la gestión logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

### 1.11. Técnicas y Procedimientos:

#### 1.11.1. Técnicas de obtención de datos:

##### Encuesta:

La encuesta sirvió para recopilar información sobre la opinión de los colaboradores en relación a priorización de las causas raíz del problema principal, además de servir como medio de recolección de datos para el diagnóstico y solución de los problemas.

### **Graficas Estadísticas:**

Estas gráficas nos permitieron organizar y presentar los datos de una manera más organizada y resumida, mostrándonos patrones de comportamiento de la variable en estudio. Las gráficas aplicadas en este trabajo son: diagrama de barras, diagramas circulares y diagramas de Pareto.

#### **1.11.2. Procedimientos:**

##### **Elaboración del proyecto de tesis**

Se elaboró un resumen del trabajo de investigación, formulando el problema, objetivos y planteamiento de hipótesis y variables.

##### **Revisión Bibliográfica**

Se consultaron libros y otras fuentes escritas para poder proponer las metodologías, técnicas y herramientas utilizadas en el presente trabajo.

##### **Diagnóstico de la situación actual**

Se investigó y analizó información reclutada acerca del funcionamiento de la empresa y desempeño de sus colaboradores, con el objetivo de determinar la situación actual de la organización.

##### **Procedimiento de datos**

Se analizaron los datos obtenidos utilizando las metodologías, técnicas y herramientas propuestas, desarrollando las mejoras para los problemas identificados.

##### **Elaboración del trabajo final**

Se elaboró el trabajo final levantando las observaciones hechas por los jurados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de la Investigación:

### A. Internacional

Gonzales (2010) realizó la investigación: *Diseño de un modelo de gestión de inventarios para la empresa importadora de vinos y licores Global Wine and Spirits Ltda*, en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. La investigación llegó a la siguiente conclusión principal:

1. El modelo de inventario y el plan de gestión de inventarios desarrollados, permitirá establecer un manejo organizado del proceso de compra y almacenamiento, incorporando las aplicaciones y metodologías desarrolladas que permitan una mejor aplicación.

El trabajo en mención, surge de la necesidad de mejorar la situación de esta empresa, caracterizada por los problemas fundamentales de desabastecimiento de mercadería y *Roturas de Inventario* presentes en la cadena de suministros, que en conjunto generan altos niveles de demanda insatisfecha. Problemas que se asemejan al presente proyecto de investigación y que nos ayudara a tener un panorama más amplio de la problemática que actualmente tiene la empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

Concepción (2009) realizó la investigación: *Acciones de mejora en los procesos logísticos de comercio internacional de productos del distrito de santa marta*, en la universidad nacional de Colombia. La investigación llegó a la siguiente conclusión principal:

1. Que la medida debe ser tomada de manera responsable y realista, considerando con exactitud cada una de las diferencias tanto a nivel de puerto como a nivel de país, como por ejemplo, no se podría aspirar a corto o mediano plazo ser igual que alguno de los puertos modernos de Estados Unidos, ya que existen otros aspectos que no necesariamente se centran en las instalaciones y en la administración portuaria, como el caso de las carreteras y el transporte intermodal en general, que son factores predeterminados por los clientes portuarios en Estados Unidos, mientras que en Colombia estos son servicios poco eficientes y de riesgo para la transportación de la carga.

En cuanto a lo que este trabajo concierne, los procesos de carga, descarga, transporte y almacenaje de mercancías en la ciudad deberán ser intensificados para lograr mantener los aumentos en los volúmenes de importaciones y exportaciones que dicho tratado ocasionará. Ahora bien los mecanismos de adaptabilidad aplicados, como consecuencia directa del incremento pueden significar que se mantengan los niveles de equilibrio, en cuanto al aprovechamiento en términos de tiempo.

## **B. Nacional**

Moreno (2009) realizó la investigación: *Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes en un operador Logístico*, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión principal:

1. La aplicación de la propuesta de solución, para las dificultades, que la dependencia del montacargas, genera en las actividades diarias, y que es indispensable la capacitación en el manejo de la maquinaria a los 91 miembros del área; reducirá la limitante que genera el no tener al alcance un montacarguista que preste el apoyo necesario.

La presente tesis es un trabajo de investigación y mejora del sistema de gestión de almacenes de una empresa que se dedica al servicio de operador logístico, que incluye el almacenaje de mercadería y la correcta distribución de ésta a los diversos puntos que son requeridos por sus clientes. Para ello se ha contado con el apoyo del personal administrativo y operativo de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, el cual se mostró muy cooperativo al momento de solicitar su ayuda, referente a temas de información y opiniones basadas en su propia experiencia, las que fueron de gran ayuda para el planteamiento de mejoras en este proyecto.

## **C. Local**

Gómez (2007) realizó la investigación: *Diagnóstico y rediseño del sistema de gestión logístico en la empresa factoría bruce s.a.* en la Universidad Nacional de Trujillo - Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión principal:

1. Que con la aplicación del diseño logístico propuesto, se clasificó a los materiales de acuerdo a su categoría - impacto, lo cual nos va a permitir llevar un control estricto de stocks, se redujo el número de pedidos anuales de 1325 a 446, lo que permite un ahorro significativo de \$/. 2,791.07 anuales. El costo de almacenaje propuesto en comparación con el actual presenta un ahorro de \$ 2,502.15 anuales. Se mejoró el nivel de servicio logístico al cliente en un 22.9%.

La presente Tesis se desarrolló en la empresa factoría Bruce S.A.C., teniendo como objetivo principal rediseñar el sistema logístico de la empresa y así poder mejorar el control y abastecimiento de los materiales que intervienen en la fabricación de una carrocería y lograr reducir costos que implica el desarrollo de las actividades logísticas dentro de la empresa.

## **2.2. Bases Teóricas:**

### **2.2.1. Estudio de tiempos**

#### **A. Estándar de tiempo**

Para comprender la importancia del estudio de tiempos es necesario saber que es un estándar de tiempo, que es definido como el tiempo necesario para la producción de un artículo en una estación de proceso, con un operario calificado, producción a ritmo normal y realizando una tarea específica.

Aplicar un estudio de tiempos influye directamente en la productividad. Si una operación no está dentro de los estándares de tiempo trabaja al 65 % del tiempo, aquellas operaciones que sí están dentro de los estándares de tiempo, tienen un desempeño del 85% normal. Este crecimiento eleva la

productividad en un 42 % aproximadamente. Si una planta tiene 100 personas, la mejor del 85 % representa 42 personas adicionales o un ahorro alrededor de un 1 millón de dólares al año. El 120 % de desempeño en promedio se da en empresas que cuentan con planes de pago con incentivos. GARCÍA M. (2010).

- El estándar de tiempo se aplica para lo siguiente:
- Determinar el número de máquinas-herramientas por comprar.
- Determinar la cantidad de personal de producción a contratar.
- Calcular costos de producción y precios de venta.
- Programar las máquinas, las operaciones y los colaboradores, para que realicen su trabajo bien y se obtengan inventarios pequeños.
- Obtener el balance de línea.
- Determinar el desempeño individual de cada trabajador.
- Pagar incentivos por el buen desempeño del trabajador.
- Evaluar ideas para reducir costos.
- Evaluar la compra de maquinaria nueva.
- Elaborar presupuestos de operación personal para medir el desempeño de la administración.

#### **a. Técnicas de estudio de tiempos**

La técnica a aplicar depende de la situación en la que se encuentre la empresa y el funcionamiento de sus máquinas y personal, ya que existen máquinas que operan 1 hora y otras que operan 5 minutos, existen máquinas que se utilizan miles de veces al día y otra que se usan una o dos veces por semana. Meyers (2006).

A continuación, se presentan 2 técnicas para el estudio de tiempos:

- **Sistema de Estándares predeterminados (PTTS)**

Si una empresa está implementando por primera vez un sistema de producción se utiliza la técnica PTSS. En esta etapa se cuenta con información muy general, por lo tanto, se debe de asignar estaciones de trabajo para cada etapa de la elaboración del nuevo producto, además de asignar un patrón de movimiento, medir y asignar un valor de tiempo. El total de todos los valores de tiempo sería el tiempo estándar con el cual se determinará las necesidades de equipo, espacio y personal, así como su precio de venta. Meyers (2006).

- **Estudio de tiempos con cronómetro**

Es el más común en cuanto a estudio de tiempos se refiere, en el cual se evalúa a un trabajador hábil en ritmo normal realizando una tarea específica, utilizando diferentes tipos de cronómetros. Entre los métodos de cronómetros más usados están el método con retroceso a cero (centésimos de minuto) y el método continuo (centésimos de minuto).

**b. Equipos para realizar un estudio de tiempos**

Niebel (2014) menciona los siguientes elementos para realizar un correcto estudio de tiempos:

**Cronómetro**

En la actualidad existen dos tipos de cronómetros: el tradicional cronómetro minuterio (0.01 min) y el cronómetro electrónico. Además, es necesario tener al alcance una calculadora de bolsillo para desarrollar funciones aritméticas básicas.

### **Tablero de estudio de tiempos**

Es una herramienta conveniente para el analista ya que permite sostener el estudio de tiempos y el cronómetro en una posición visual inmediata. El tablero debe ser ligero con el objetivo de que no canse el brazo del analista y además debe ser lo suficientemente fuerte para proporcionar el apoyo necesario para la forma de estudio de tiempos. Los materiales más usados son el triplay y el plástico de  $\frac{1}{4}$  de pulgada.

### **Formato para el estudio de tiempos**

Es un documento en el que se registra la información detallada del estudio de tiempos. Debe tener el espacio suficiente para el registro de la información, es mejor detallar demasiada información sobre la operación estudiada que a tener poca.

### **Equipo de grabación**

Las cámaras de videograbación o cualquier otro dispositivo con la misma función se han convertido en una herramienta muy importante al momento de realizar un estudio de tiempos. Con estos elementos el analista puede estudiar cuadro por cuadro el proceso en estudio y registrar los detalles exactos del método usado y luego asignar valores de tiempo normales además se analiza y califica de manera más justa el desempeño de los trabajadores. Niebel (2014).

## **2.2.2. Gestión de Personas**

### **A. Definición**

La Gestión de Personas consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La Gestión de Personas en una organización representa el medio que

permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar la Gestión de Personas significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Rodríguez (2013).

## **B. Objetivos**

Los objetivos de la Gestión de Personas derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Gestión de Personas debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **C. Funciones**

La Gestión de Personas realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

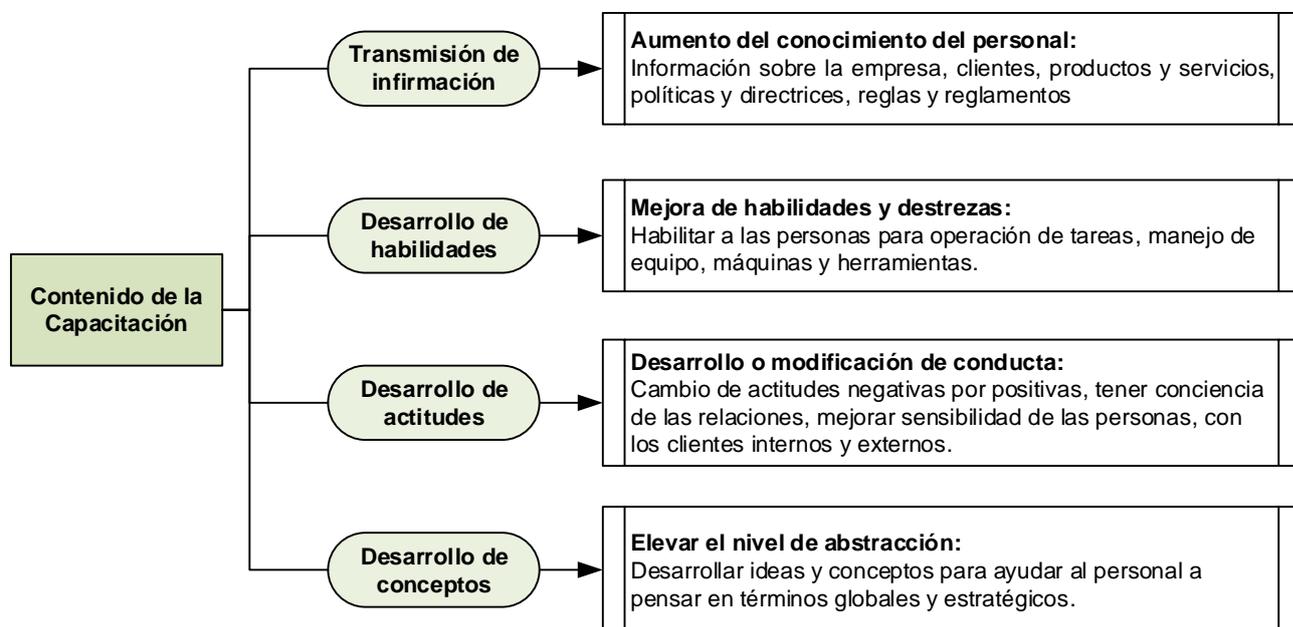
- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos del área.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

### **D. Capacitación del Personal**

La capacitación es un proceso educativo sistemático y organizado de corto plazo, mediante el cual el personal adquiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias en función de objetivos definidos. A través de la capacitación se

logran cambios en la conducta de los colaboradores. Chiavenato (2011).

### Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación



Fuente: Chiavenato 2011

Los objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para que realicen inmediatamente diversas tareas de puesto.
- Brindar la oportunidad para el desarrollo profesional de los colaboradores, de manera que puedan ascender y tomar funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio o para motivarlas y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

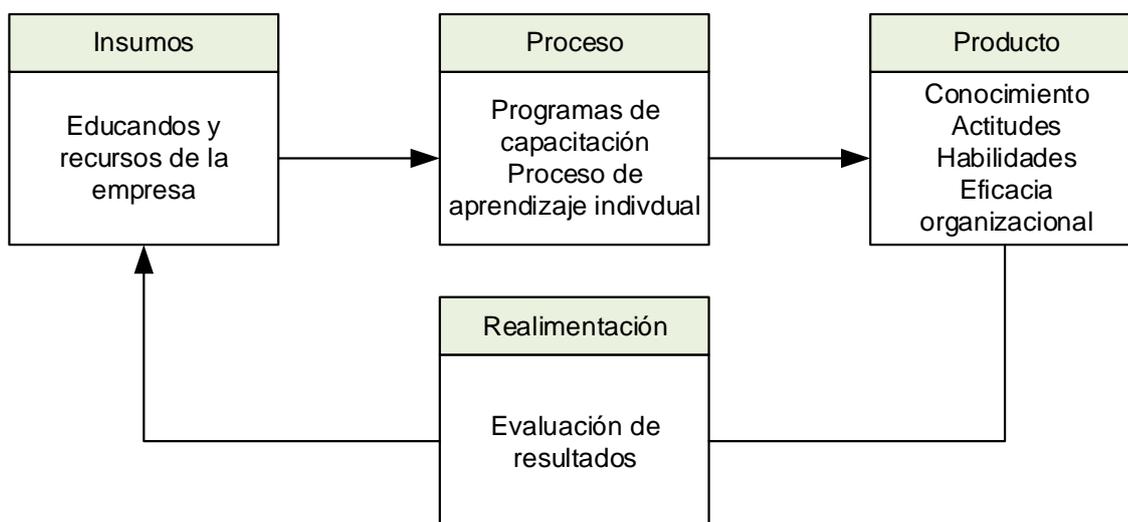
### El Sistema de Capacitación

La capacitación está hecha a la medida, dependiendo de las necesidades de la organización. Si la organización crece, las necesidades cambian y, por lo tanto, la capacitación tendrá que

atender las nuevas necesidades, por lo que es necesario determinar nuevas necesidades cada cierto periodo de tiempo.

A continuación, se muestra el proceso general de la capacitación mostrado como sistema. Los insumos son el personal de la empresa, el proceso es adecuado a las necesidades, el producto son las habilidades, actitudes, etc., y todos los resultados obtenidos de la capacitación. Chiavenato (2011).

### La Capacitación como Sistema



Fuente: Chiavenato 2011

#### a. Plan de Capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos,

desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

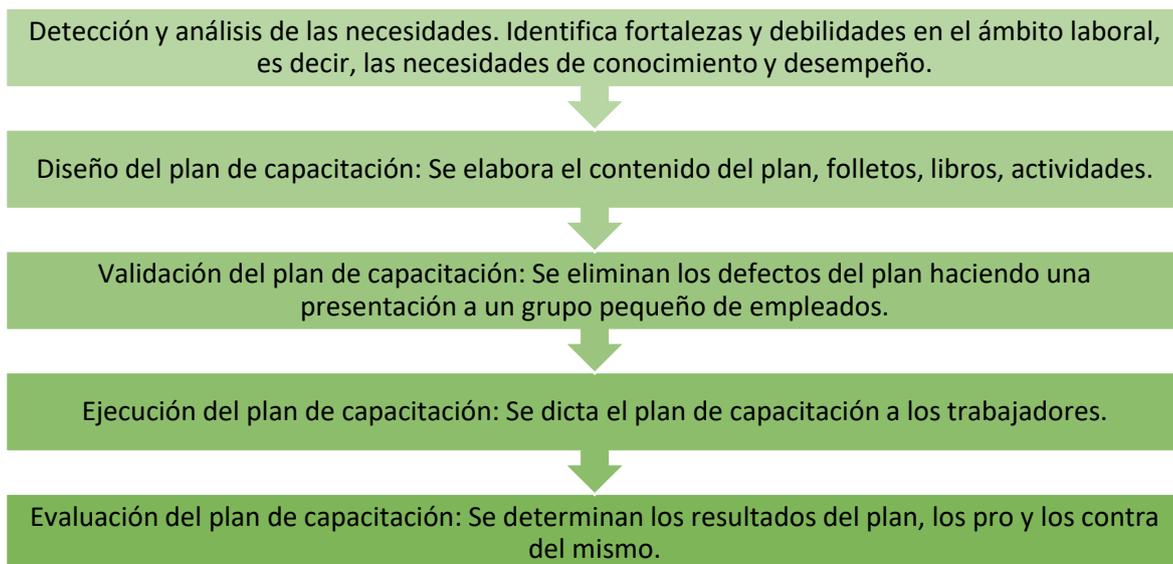
A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

### **Proceso de elaboración del Plan de Capacitación**

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

## Pasos del Plan de Capacitación



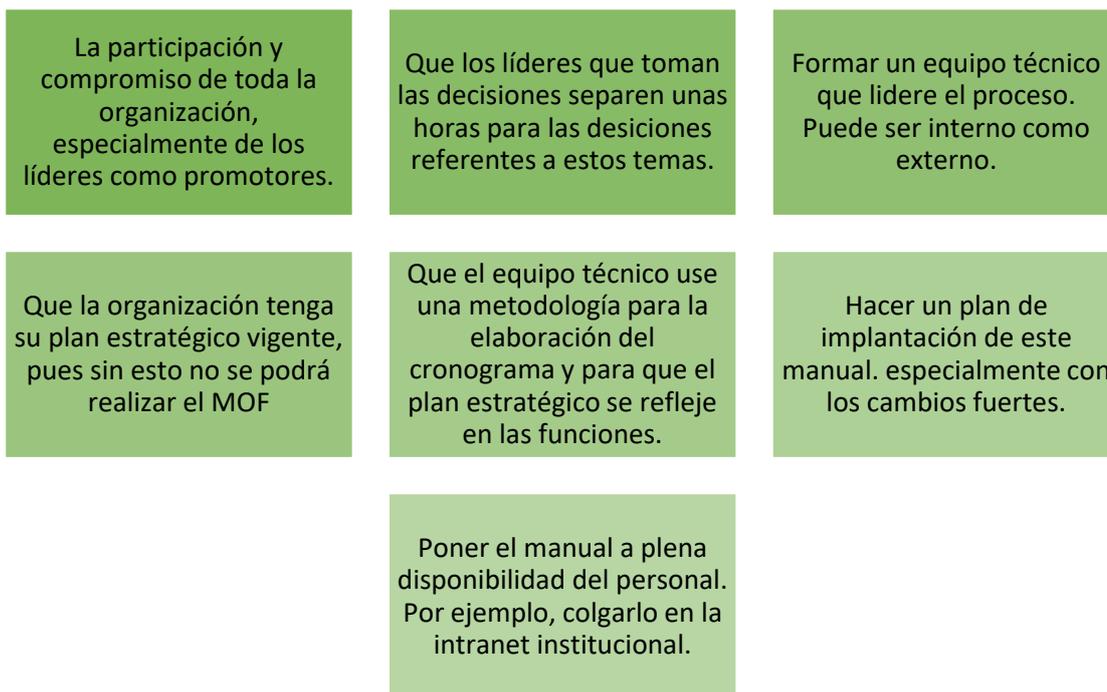
Fuente: Paz 2012

### E. Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Zegarra (2012).

## Elaboración del MOF



Fuente: Zegarra 2012

### a. Procedimientos de Formulación

#### Planeamiento

- En esta fase se determinará lo siguiente:
- Propósitos del Manual
- Usuarios del Manual
- Designación del personal responsable de su elaboración
- Actividades a desarrollar
- Cronograma de trabajo
- Recursos materiales necesarios.
- Establecer el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.

#### Recopilación de Información

Se recopila información, de acuerdo al método fijado en la fase del planeamiento. Puede ser la investigación

documental de archivos; entrevistas a los empleados y jefes para obtener datos de las actividades y operaciones en que intervienen; la observación directa, etc.

Es recomendable emplear el método mixto, o sea el uso de la encuesta con cuestionarios y en los casos especiales o dudosos la entrevista.

### **Estudio y Análisis**

Se procederá al estudio exhaustivo de la información obtenida para establecer si se encuentra ambigüedades, contradicciones o duplicidad al describir tanto las funciones generales como específicos. Este estudio puede enfocarse en dos formas:

De lo específico a lo general, o sea partiendo del análisis desde el cargo como célula básica del órgano, hasta llegar a establecer las funciones generales que posibiliten el logro del objetivo.

Del general a lo específico, es decir iniciando el análisis del objetivo de la dependencia e ir desagregando en funciones generales, funciones específicas de cada una de las unidades estructurales, luego las actividades hasta llegar a las tareas cuyo conjunto constituye el cargo.

### **Redacción del Proyecto**

Una vez analizada la información y delimitados los campos de acción de las unidades orgánicas que integrar la dependencia, se procederá a la redacción del Manual, de acuerdo al esquema que luego detallamos.

Se recomienda utilizar el lenguaje claro, sencillo, concreto y breve. Al describir las funciones, se deberán emplear el infinitivo de los verbos al iniciar cada párrafo. Ej. Revisar, redactar, supervisar, formular, etc.

### **Revisión y aprobación**

Redactado el proyecto del Manual, será presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

Con la visación del Jefe de la dependencia interesada y el V°B°, se formulará en coordinación con la Oficina de Asesoría Jurídica la norma que lo apruebe y lo ponga en vigencia.

### **Presentación e impresión**

El Manual aprobado se hace imprimir:

- Se recomienda se haga en hojas sueltas, que permita hacer modificadas parciales sin alterar todo el documento.
- En hojas de tamaño A-4 según norma.
- Guardarlos en fólderes que permita su fácil manejo o intercambio.
- Utilizar clave para la numeración, que evite trastornos mayores en la sustitución.
- No usar letra muy pequeña ni muy grande.

### **Difusión**

El Manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la dependencia, y el personal directivo de las Oficinas con quienes debe coordinarse.

### **Actualización**

Periódicamente se procederá a estudiar y verificar si el documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros.

### **2.2.3. Gestión Logística**

La gestión de logística es la gobernanza de las funciones de la cadena de suministro. Las actividades de gestión de logística típicamente incluyen la gestión de transporte interno y externo, la gestión de flotas, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación de oferta/demanda y la gestión de proveedores de logística externos. En distinto grado, las funciones de logística también incluyen el servicio al cliente, el suministro y adquisición, la planificación de la producción y el embalaje y ensamblaje. La gestión de logística es parte de todos los niveles de planificación y ejecución – estratégica, operativa y táctica. Es una función integradora, que coordina todas las actividades logísticas, y también integra actividades logísticas con otras funciones, incluyendo la comercialización, las ventas de producción, las finanzas y la tecnología de la información.

### **2.2.4. Diagrama Ishikawa:**

Los diagramas de causa efecto, también conocidos como diagramas de pescado, fueron desarrollados a principios de los años cincuenta por Ishikawa en un proyecto de control de calidad para Kawasaki Steel Company. Consiste en definir la ocurrencia de un evento o problema no deseable, efecto, como la “cabeza del pescado” y, después, identificar los factores que contribuyen a su conformación, las causas, como las “espinas del pescado” unidas a la columna vertebral y a la cabeza del pescado. Las principales causas se subdividen en cinco o seis categorías principales, humanas, de las máquinas, de los métodos, de los materiales, del medio ambiente y administrativas, cada una de las cuales se subdividen en sub causas.

Al avanzar su desarrollo esta continua hasta detectar todas las causas posibles, las cuales deben incluirse en un listado. Un buen diagrama tendrá varios niveles de espinas y proporcionará alcances del panorama del problema y de los factores que contribuyen a su

existencia. Los factores son analizados de manera crítica en términos de su probable contribución a todo el problema y también tiende a identificar soluciones potenciales. Los diagramas de pescado han tenido muchos éxitos en los círculos de la calidad de las empresas, donde el pilar fundamental lo constituye la contribución de todos los niveles de trabajadores y gerentes. **Niebel (2009)**

### **2.2.5. Logística**

La logística es una parte de la cadena de suministros que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el flujo y el almacenamiento de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor final para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ante esta definición podemos identificar que la logística cumple con tres funciones principales: planificar, ejecutar y controlar. Es en este sentido que en la etapa de planificación debemos entender cómo se realizan los pronósticos que no solo permitirán determinar los niveles de ventas que tendrá la empresa, sino que además podremos conocer los requerimientos de materiales para planificar toda la logística de la empresa.

Asimismo, en cuanto a la función de ejecución y de control de la logística, no solamente debemos enfocarnos en el transporte de los materiales, sino que además es necesario comprender el correcto manejo de materiales al interior de la empresa. Para ello se desarrollarán temas vinculados a la gestión de inventarios al interior de la empresa.

Finalmente, vemos que la logística es parte fundamental de toda la cadena de suministros. En este sentido tenemos que la cadena de suministros no sólo involucra funciones de las áreas al interior de la empresa, sino que involucra las de las empresas que forman parte del abastecimiento y crean sinergias permitiendo mejorar el desempeño de las partes involucradas.

### **2.2.5.1. El nivel de servicio al cliente y su importancia**

Según Ballou, el servicio al cliente es el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente, desde la recepción de la orden hasta el envío, cumpliendo con las tareas diseñadas previamente con el cliente. El nivel de servicio será el grado de satisfacción que el cliente tenga una vez recibido su pedido con todos los requisitos, exigencias y necesidades.

Es importante que todas las empresas tomen en consideración el nivel de servicio como un indicador relevante, ya que se convierte en un elemento importante para promocionar las ventas, debido a que los compradores no sólo evalúan la elección de un producto por sus características de una marca específica, sino también por la capacidad de respuesta que tenga la empresa con el cliente. Por ejemplo, la empresa en estudio está dirigida a una cartera de clientes de alto potencial y si se les presta un servicio en mal estado y con retraso, éste podría decidir no adquirir más ningún servicio de la marca, lo cual conllevaría a que las ventas disminuyan. En cambio, si se presta un servicio a tiempo y con la calidad adecuada, el cliente mantendrá la preferencia con la empresa permitiendo evaluar futuras promociones de servicios en conjunto como estrategia de venta.

### **2.2.6. Costos Operativos:**

Son aquellos desembolsos dinero que una empresa o una organización debe realizar para poder desarrollar sus las diferentes actividades. Es decir, los costos operacionales son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa y estar en óptimas condiciones de trabajo.

#### **Tipos de costos**

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para

poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

### **Clasificación según la función que cumplen:**

#### **a. Costo de Producción:**

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación.

Ejemplo:

- Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los Servicios Públicos que intervienen en el proceso productivo.
- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

#### **b. Costo de Comercialización:**

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.  
Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y Publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-ventas.

#### **c. Costo de Administración:**

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.

- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.  
Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración.

#### **d. Costo de financiación**

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Ejemplo:

- Intereses pagados por préstamos. Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras.

#### **Clasificación según su grado de variabilidad:**

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

#### **a. Costos Fijos**

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Ejemplo:

- Alquileres
- Amortizaciones o depreciaciones
- Seguros
- Impuestos fijos
- Servicios Públicos (Luz, Gas, etc.)
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

## **b. Costos Variables**

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- Materias Primas directas. Materiales e Insumos directos.
- Impuestos específicos.
- Envases, Embalajes y etiquetas.
- Comisiones sobre ventas.

### **Clasificación según su asignación:**

#### **a. Costos Directos**

Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

#### **b. Costos Indirectos**

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

### **Clasificación según su comportamiento:**

#### **a. Costo Variable Unitario**

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto; comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.

#### **b. Costo Variable Total**

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un

período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad. La fórmula del costo variable total es la siguiente:

$$\text{Costo Variable Total} = \text{Costo Variable Unitario} \times \text{Cantidad}$$

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

### **c. Costo Total**

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

$$\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$$

$$\text{Costo Total} = \text{Costo Variable Total} + \text{Costo Fijo Total}$$

## **CAPITULO III**

# **DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL**

### 3.1 Descripción General de la Empresa

#### 3.1.1 Razón Social

La empresa tiene por razón social: Empresa de Transportes AVE Fénix SAC.

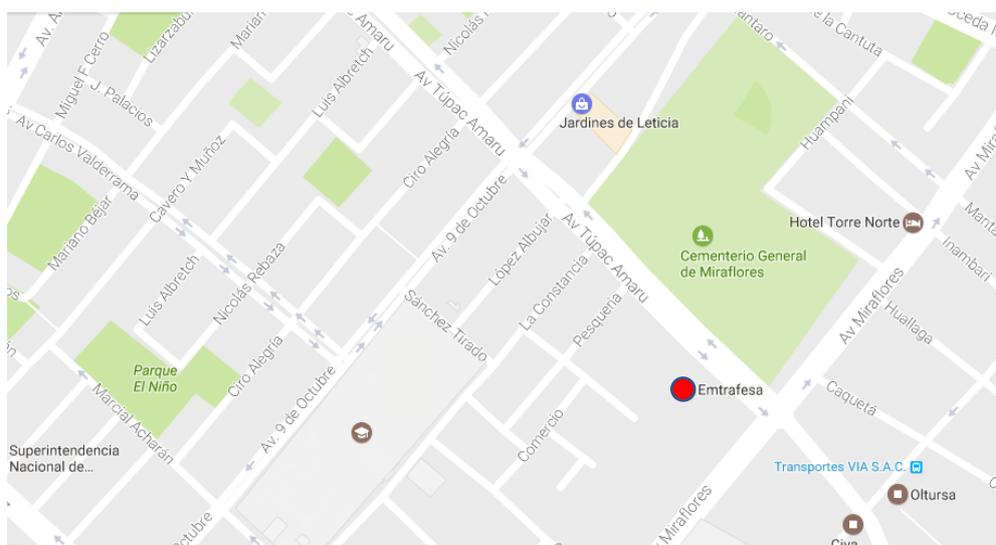
#### 3.1.2 Actividad y Sector Económico

Empresa de Transportes Ave Fénix SAC, es una empresa Trujillana, del sector Transporte Interprovincial de Pasajeros y Carga, que inició sus actividades el 22/12/1979, con Registro Único del Contribuyente RUC 20133605291.

CIIU 4921 – Transporte Interprovincial de Pasajeros.

#### 3.1.3 Ubicación de la Empresa

Av. Túpac Amaru N° 185 Urb. Huerta Grande - Trujillo - Trujillo - La Libertad.



Fuente: Google Maps.

#### 3.1.4 Visión:

Ser al 2021 la empresa líder, sostenible e innovadora en el servicio de transporte interprovincial de carga y encomiendas, brindando servicios de calidad y excelencia a través de la seguridad, puntualidad y trabajo responsable basado en su elevado estándar de desarrollo organizacional.

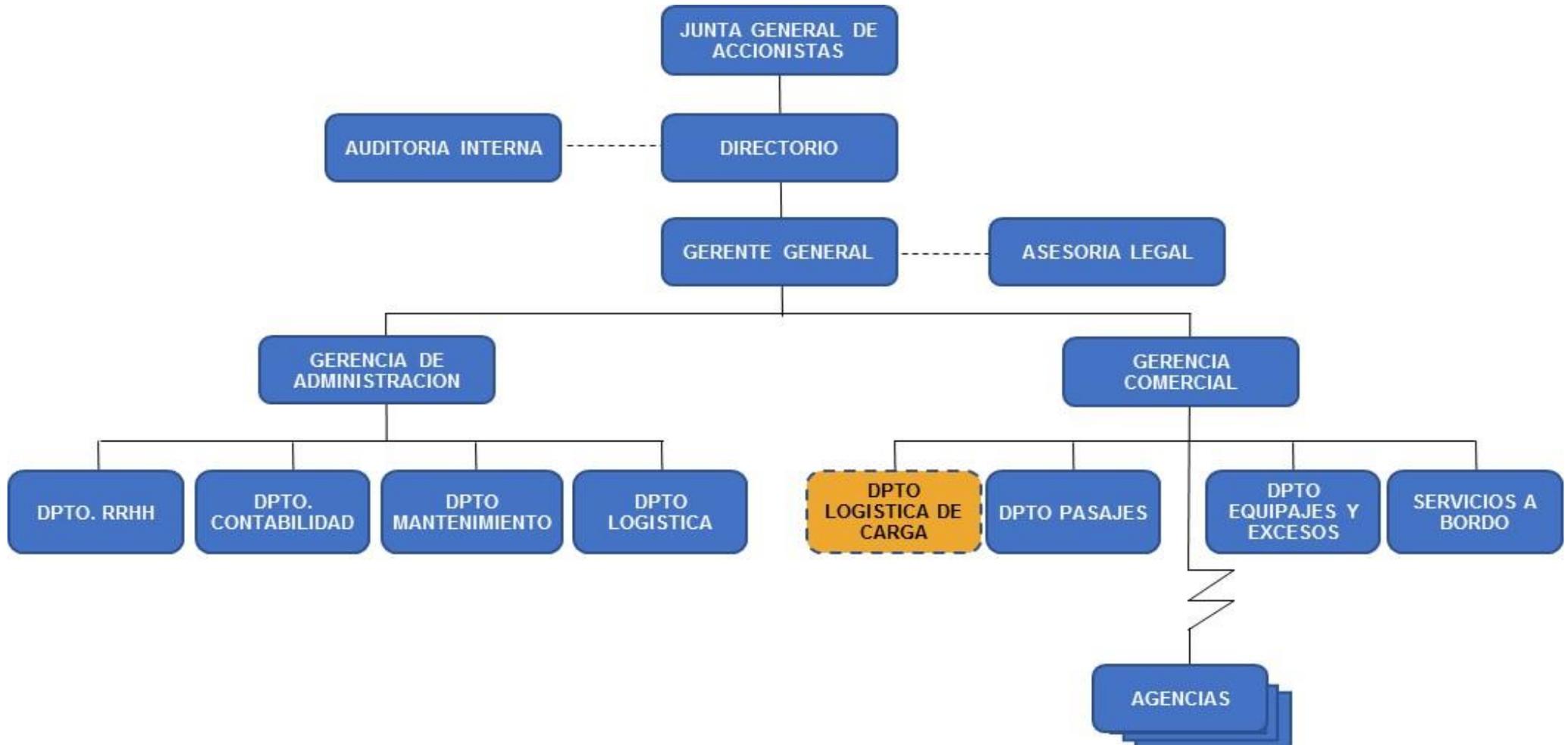
### 3.1.5 Misión:

Brindar el servicio de transporte interprovincial de carga y encomiendas, utilizando los conocimientos y técnicas de última generación para el logro de la satisfacción de nuestros clientes

### 3.1.6. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ORGANIZACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diversidad de programas es potencial para la complementación y enriquecimiento de sus acciones.</li> <li>– La autonomía de los programas da dinamismo y flexibilidad para la toma de decisiones.</li> <li>– Contamos con redes para el posicionamiento en el espacio a Nivel Nacional e Interprovincial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de claridad en la definición de funciones, comunicación, socialización, coordinación y articulación entre áreas, programas y niveles directos.</li> <li>– Poca diversidad en la conformación de la Asamblea de Socios.</li> <li>– Carencia del área de Marketing.</li> </ul>
<b>SERVICIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Oferta servicios de ciudades de Lima, Piura, Cajamarca, Tumbes, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de supervisión, referente tiempos de entrega de carga.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuenta con 08 camiones y 04 furgonetas para carga Interprovincial.</li> <li>– Pilotos de amplia experiencia en la Ruta.</li> <li>– La capacidad de generar ingresos propios, permiten la disponibilidad de recursos para los diferentes proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presencia de personal con baja cualidades pertinentes en las rutas</li> <li>– Insuficiente política de normatividad y gestión de personal (social, salarial y de capacitación).</li> <li>– Dificultad de cubrir los costos de los servicios ofrecidos y presión institucional por ser rentables,</li> </ul>
<b>PROPUESTAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trayectoria Institucional, prestigiosa, política de posicionamiento y apoyo social en la comunidad Liberteaña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resistencia al cambio, frente a propuestas innovadoras que amplían el ámbito de la Empresa, teniendo en cuenta muchos ajustes económicos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ESTADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia de una demanda creciente por parte del Estado respecto a los servicios ofrecidos</li> <li>– Bajo nivel de siniestralidad en el rubro, de acuerdo al Ministerio de Transporte de Comunicaciones, vivienda y construcción, otorgando una mayor confianza y credibilidad a sus miles de usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inestabilidad de las Reglas de juego que imparte el Estado obstaculiza el trabajo institucional.</li> <li>– Políticas leves del Estado contra las empresas informales, a quienes permite circular con las mínimas medidas de seguridad establecidas.</li> </ul>
<b>FINANCIERAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las financieras tienen interés y confianza en la Empresa.</li> <li>– Cuentan con el Sistema Leasing, que es otorgada sin perjuicio alguno y con seguridad.</li> <li>– La influencia de diversos Proyectos: Minería en Alto Chicama, la Autopista del Sol, Proyecto de Irrigación de Olmos y la III Etapa de Chavimochic; que permitieron obtener mayores crecimientos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Financieras disminuyen los recursos y reorientan prioridades, midiendo el grado de crédito que cuenta la empresa.</li> <li>– Mayores exigencias de las financieras para otorgar recursos.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La confianza de la Población de la Región Norte por los servicios debido a su reconocimiento prestigioso, y sus servicios de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escaso poder adquisitivo de los usuarios potenciales.</li> <li>– La percepción negativa de algunos usuarios por las diversas pérdidas de carga.</li> </ul>
<b>OTRAS INSTITUCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Interés de otras Instituciones para promocionar nuestros servicios. (Universidad Nacional de Trujillo, Policía Nacional del Perú, ESSALUD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de coordinación, de trabajo en equipo y resistencia institucional que dificultan trabajos en conjunto.</li> <li>– Competencia desleal nos reducen los espacios de acción y mercado.</li> </ul>

### 3.1.7. Organigrama:



Elaboración: Propia

Fuente: Dpto. Recursos Humanos Empresa de Transportes Ave Fénix SAC

### 3.1.8. Descripción del Departamento de Logística de Carga:

El Departamento de Logística de Carga está a cargo de la Gerencia Comercial quien también está a cargo de los departamentos de:

Dpto. Pasajes

Dpto. Equipajes y Excesos

Dpto. Servicio a Bordo

El departamento de logística de carga está conformado como sigue:



### 3.1.9. Servicios:

La empresa de Transportes Ave Fénix SAC, es líder en el norte del país, prestando servicios de transporte interprovincial de Carga a través de su flota de 8 tráiler de 25 a 30 TN y 2 Buses Cargueros a 7 departamentos del país:

#### **Norte:**

Tumbes  
Piura  
Lambayeque  
La Libertad (Provincias)

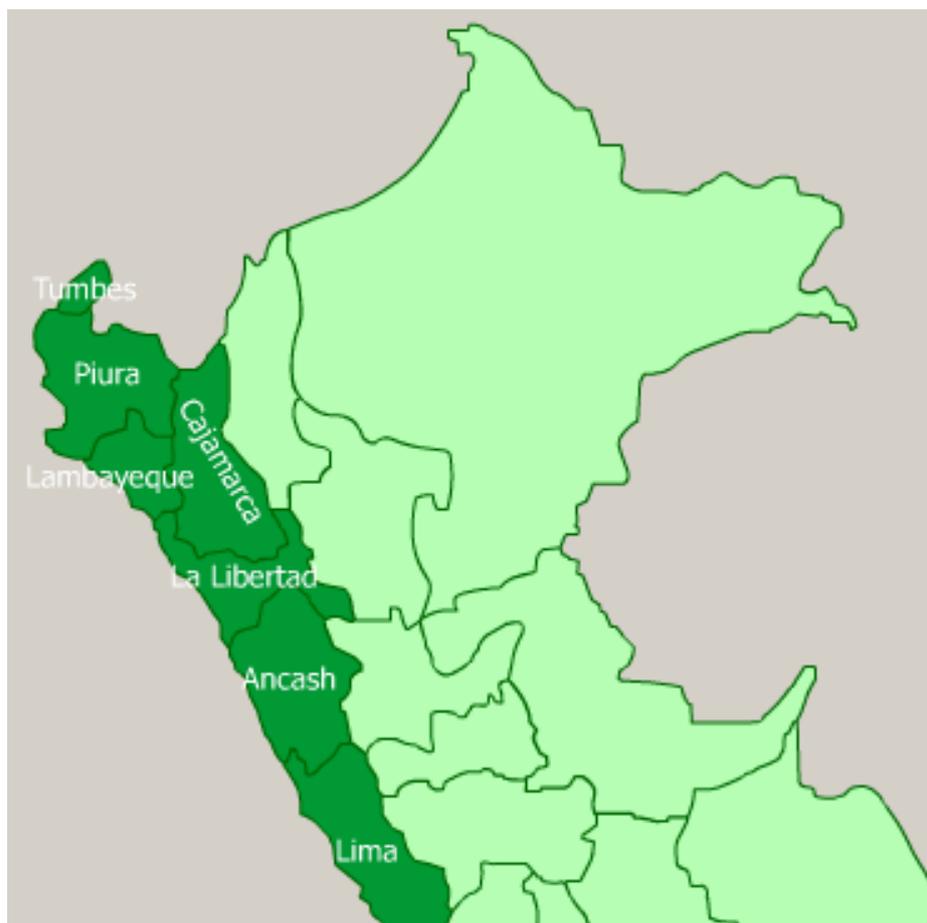
#### **Sur:**

Ancash  
Lima

#### **Sierra y Selva:**

Cajamarca  
Jaén

### Distribución de Carga a Nivel Nacional



Fuente: Dpto. Comercial de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

#### 3.1.10. Competidores:

La empresa de transportes Ave Fénix SAC tiene muchos competidores a nivel nacional que prestan los mismos servicios de transporte interprovincial de Carga, siendo los principales:

- a. **Empresa de Transportes Línea SA.:** Empresa Trujillana del mismo rubro, cuya ubicación es Av. América Sur N° 2857 - Trujillo, también cuenta con flota de unidades de carga, sin embargo, su principal ingreso es la prestación de servicios contratados con minería, y proyectos del estado.
- b. **Empresa Internacional de Transporte Turístico SA (ITTSA):** Empresa también trujillana que poco a poco ha ido ganando espacio en el mercado competitivo de carga, sin embargo, su

giro principal es el transporte interprovincial de pasajeros VIP y el transporte de carga es un giro complementario.

En el mercado existen muchos más competidores pero que su sede principal se encuentra en la ciudad de lima, lo que permite a la empresa de transportes Ave Fénix SAC seguir ganando mercado en el norte del país.

### **3.1.11. Maquinaria y Equipos:**

#### **a. Tráiler Mercedes:**

Vehículos diseñados especialmente para el transporte pesado, con la garantía de la una compañía alemana, quienes a través de su concesionario Divemotor en la ciudad de Trujillo ha financiado en el año 2013 04 Tráilers a la empresa de transportes Ave Fénix SAC.

Sus capacidades son diversas, sin embargo, la empresa ha apostado por dos unidades de 25 Tn y dos unidades de 30 Tn.

#### **Trailer Mercedes**



**Fuente: Dpto. Mantenimiento de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.**

**c. Tráiler Freightliner:**

Así mismo, debido a la gran demanda de transporte de carga que tuvo la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, decidió apostar por la calidad y eficiencia de la marca Estadounidense Freightliner, adquiriendo en el año 2014 04 unidades de esta marca con 30 Tn de capacidad.

**Trailer Freightliner**



Fuente: Dpto. Mantenimiento de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

**d. Bus Carguero:**

Además debido a la continua actualización de sus vehículos destinados al transporte interprovincial de pasajeros, las unidades que salen del mercado por ya no estar aptas para dicho servicio, la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, decidió invertir en la transformación de 02 unidades y adaptarlos con la fuerza, características y autorizaciones necesarias para que puedan cumplir con su nueva función de carga, es así que en la actualidad estos “Buses Cargueros” son parte del soporte para cumplir con el estándar de los servicios de transporte de carga brindados.

## Bus Carguero



Fuente: Dpto. Mantenimiento de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

### e. Furgonetas:

La empresa de Transportes Ave Fénix SAC, también cuenta con furgonetas para el apoyo de transporte de carga a destinos cortos como el valle de la libertad o para el reparto a domicilio de pequeñas cargas dentro de la ciudad de Trujillo, es así que cuenta con 03 unidades de este modelo de la marca Mercedes Benz del año 2012.

## Furgonetas



Fuente: Dpto. Mantenimiento de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

### f. Stockas:

Son equipos utilizados en la carga, descarga y almacenamiento de la carga, por su facilidad de manejo y apoyo en el transporte de carga, la empresa posee 15 stockas en estado óptimo.

## Stockas



Fuente: Dpto. Logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

### g. Balanzas

Equipo de pesaje para la estandarización de precios de las cargas, cada ventanilla de recepción de carga posee una balanza digital en estado regular.

#### Balanza Digital



Fuente: Dpto. Logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

**h. Carretillas y pallets:**

Son equipos de apoyo de manipulación de carga y apilamiento para mayor orden y conservación

**Carretillas y Pallets**

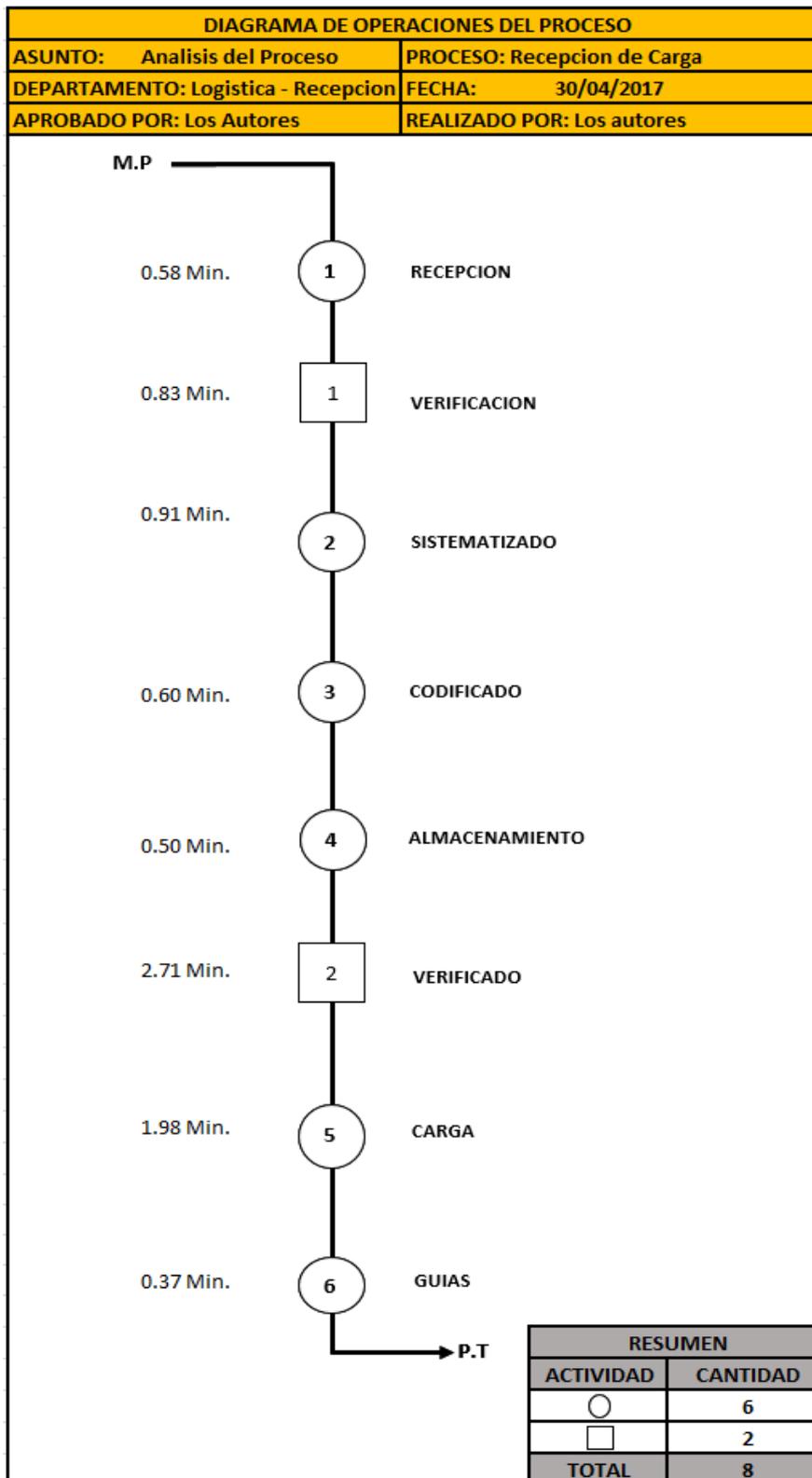


Fuente: Dpto. Logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

### 3.2. Descripción de los Procesos

#### 3.2.1. Descripción del proceso de Recepción de Carga:

Proceso de Recepción de Carga: Tiempo Promedio = 8.50 Min



Elaborado por: Los Autores

**Descripción:**

- **Recepción:**

Este proceso es el inicial y más importante, debido a que es el primer contacto directo con el cliente usuario, el cual consiste en recepcionar la carga y tomar los datos del cliente. Si la carga es de dimensiones grandes o abultadas se recepciona con la ayuda de las carretillas o stockas y se ingresan directamente al almacén.

- **Verificación:**

Conociendo los datos del cliente se verifica las características de la carga como tamaño, peso, contenido, guías, destino y prioridad, informando al cliente el precio del servicio

- **Sistematizado:**

Acordado la prestación del servicio se procede al ingreso de los datos al sistema JLMDDevelopment, como:

Nombre o Razón social del Cliente

Destino

Contenido

Dimensiones de la carga

Se genera un código de registro y finalmente se procede a la impresión del comprobante de pago (Factura o Boleta) por triplicado.

- **Codificado**

Con plumón indeleble se anota el código del sistema y el destino al paquete o paquetes y se coloca en los pallets centrales para que los operarios se encarguen de su posterior almacenamiento.

- **Almacenamiento:**

De acuerdo al código, destino, prioridad y programación de salidas, se procederá al almacenaje de la carga para su posterior traslado.

- **Verificado:**

Dada la indicación de programación de carga, se procede a desalmacenar la carga y colocar en las carretillas de traslado, con destino a las unidades móviles programadas.

- **Carga:**

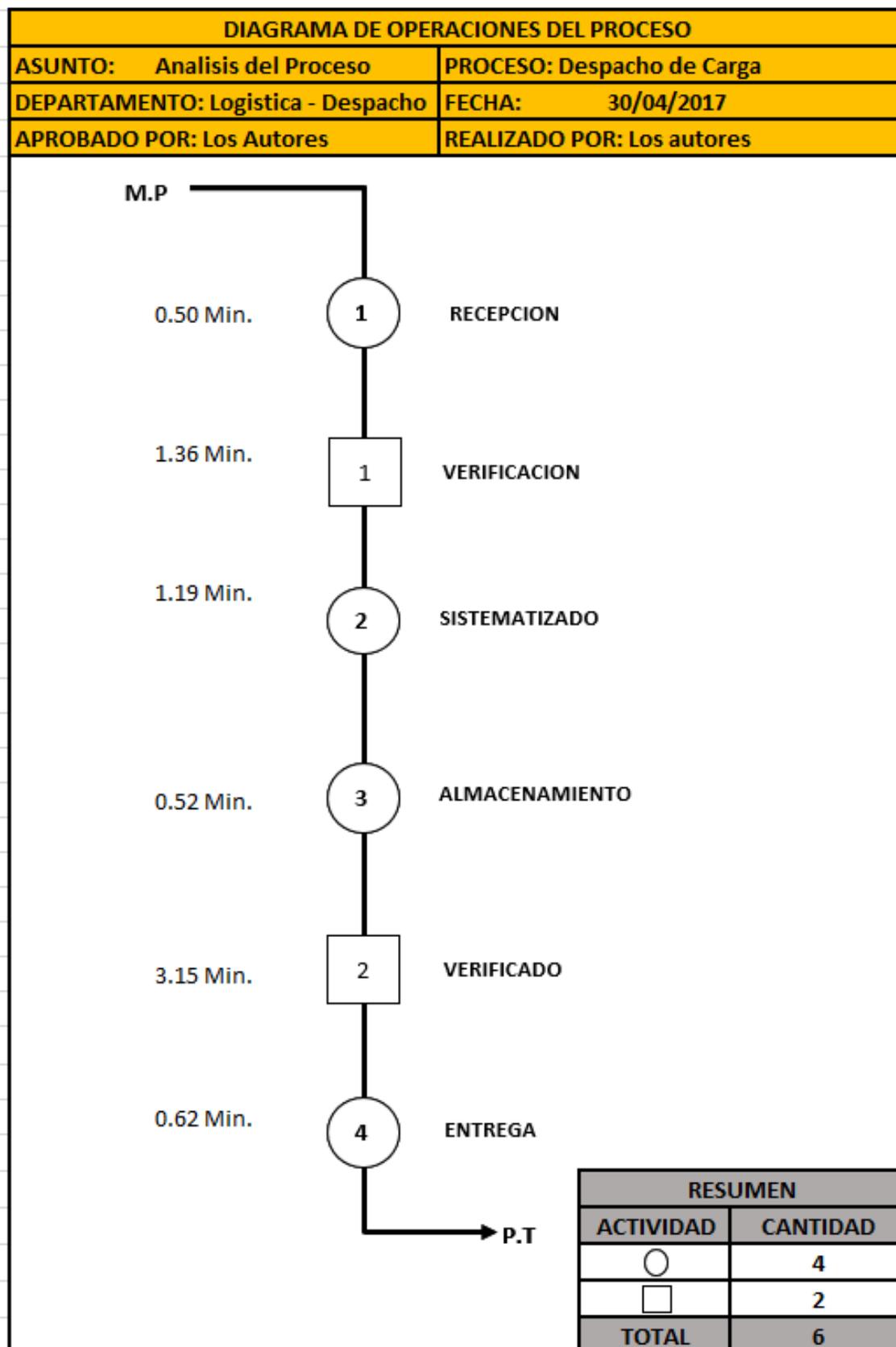
En la unidad móvil los operarios se encargan de subir la carga y distribuirlos de forma uniforme y con el cuidado debido.

- **Guías:**

Finalmente se procede a la verificación de que toda la carga programada esté subida y registrado en el sistema de guías, para proceder con la impresión de la misma y tomar la firma del piloto de la unidad, dando su conformidad de todo lo cargado.

### 3.2.2. Descripción del Proceso de Despacho de Carga:

Proceso de Despacho de Carga: Tiempo Promedio = 7.34 Min



Elaborado por: Los Autores

**Descripción:**

- **Recepción:**

Este proceso consiste en estacionar el vehículo de carga proveniente de nuestros diferentes destinos en el área designada en el ingreso al almacén, se solicitan las guías de traslado al piloto y se procede a la apertura del vehículo para iniciar la descarga

- **Verificación:**

Se verifica el inventario de la carga a través de las guías y se controla la descarga de cada paquete, verificando que estos tengan las mismas características con que iniciaron el traslado y que indican en el sistema.

- **Sistematizado:**

Se descarga la guía del sistema, dando conformidad al total de la carga trasladada y se codifica de acuerdo a su origen.

- **Almacenamiento:**

La carga verificada se procede a ingresar al almacén ubicándolo en los logares designados por su código.

- **Verificado:**

Cuando el cliente se acerque a ventanilla solicitando su carga, se le solicitará sus datos completos, documento de identidad y el código de traslado; se procederá a verificar en el sistema la ubicación de su carga y retirará de almacén para su posterior entrega.

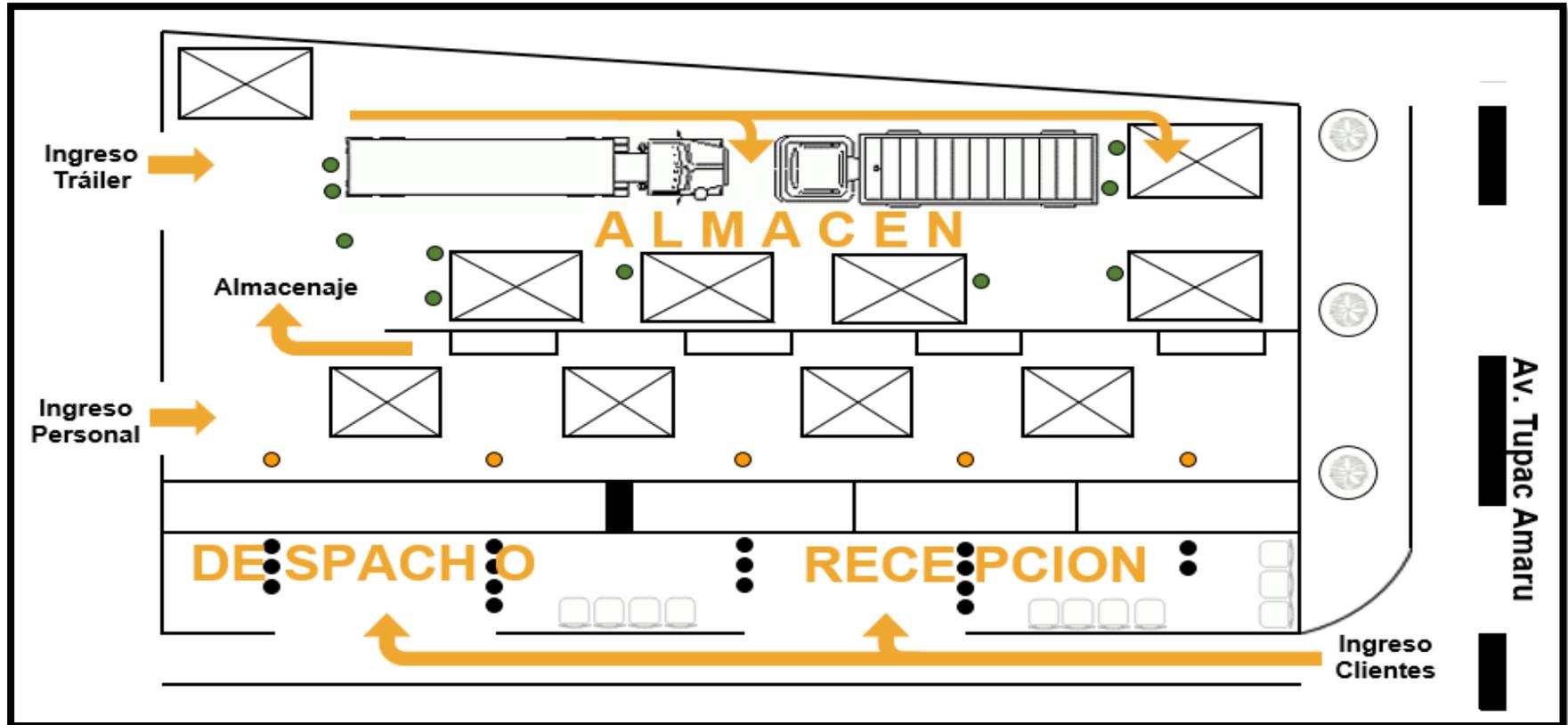
- **Entrega:**

Ubicado la carga se procede a solicitar la firma de la guía por parte del cliente dando la conformidad del servicio y se procederá a descargar del sistema la carga confirmando su entrega final.

### 3.2.3. Distribución de Área:

El departamento de logística de carga realiza sus operaciones en un área aproximada de 1,100 m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

**Plano de Distribución del Departamento de Logística de Carga**



Elaboración: Propia.

- = Clientes
- = Empleados Ventanilla
- = Operarios Carga y Descarga

### 3.3. Identificación del Problema y sus Causas

#### 3.3.1. Priorización de Causas Raíz:

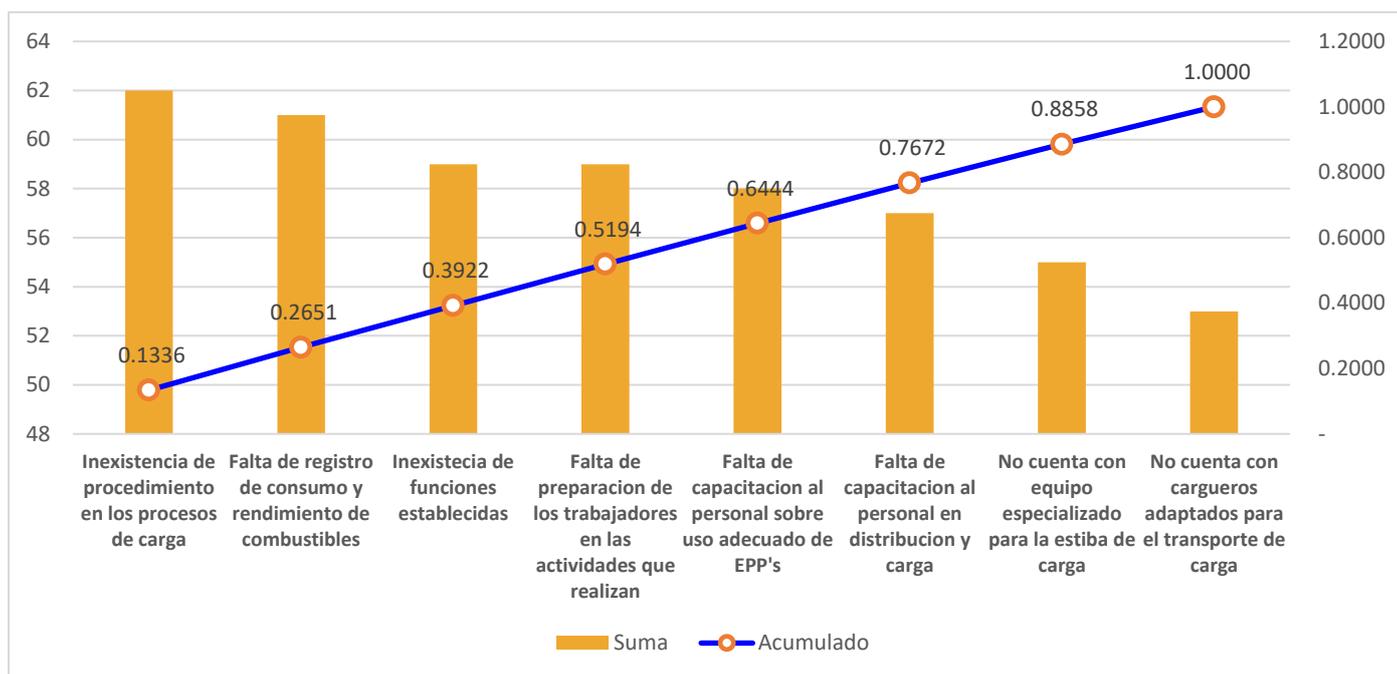
Habiendo identificado en nuestro diagrama de Ishikawa todas las causas raíces de que influyen en el área de estudio, se aplicó una encuesta (Anexo 01) a los trabajadores involucrados en las áreas donde afectan estas causas raíces a fin de darles una priorización de acuerdo al nivel de impacto en la problemática de estudio, es así que apoyados con un diagrama de Pareto en donde del total de 8 causas raíces, se llegó a priorizar a 6 causas, según la puntuación obtenida de las encuestas aplicadas.

#### Priorización de Causas Raíces por el Nivel de Impacto

N° CR	CAUSA RAIZ	Suma	% Impacto	Acumulado
Cr4	Inexistencia de procedimiento en los procesos de carga	62	13.36%	13.36%
Cr5	Falta de registro de consumo y rendimiento de combustibles	61	13.15%	26.51%
Cr2	Inexistencia de funciones establecidas	59	12.72%	39.22%
Cr1	Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan	59	12.72%	51.94%
Cr3	Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	58	12.50%	64.44%
Cr6	Falta de capacitación al personal en distribución y carga	57	12.28%	76.72%
Cr8	No cuenta con equipo especializado para la estiba de carga	55	11.85%	88.58%
Cr7	No cuenta con cargueros adaptados para el transporte de carga	53	11.42%	100.00%
		<b>464</b>		

Elaboración: Propia

## Diagrama de Pareto



Elaboración: Propia

### 3.3.2. Identificación de los indicadores:

En este punto se evaluarán las 6 causas raíces que resultaron de la priorización de los problemas encontrados en el departamento de logística de carga de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC, estas causas serán medidas mediante indicadores para finalmente decidir la herramienta de mejora a aplicar por cada causa raíz o grupo de ellas, así como la inversión que representa la aplicación de estas herramientas para la empresa:

CR	DESCRIPCION	INDICADOR %	FORMULA	VA%
CR4	Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga	% de procesos de carga con procedimiento	$\frac{\text{Procesos de Carga con Procedimientos}}{\text{Total de Procesos de Carga}} * 100\%$	0.00%
CR5	Falta registro de consumo y rendimiento de combustible	% de consumo registrado	$\frac{\text{Consumo Registrado}}{\text{Total Consumo}} * 100\%$	10.00%
CR2	Inexistencia de funciones establecidas	% de actividades con funciones	$\frac{\text{Actividades con funciones establecidas}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$	0.00%
CR1	Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan	% Trabajadores preparados	$\frac{\text{Trabajadores preparados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	10.00%
CR3	Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	% Trabajadores capacitados en uso de EPPs	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en uso de EPPs}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	25.00%
CR6	Falta de capacitación al personal en distribución y carga	% Trabajadores capacitados en distribución y carga	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en distribución y carga}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	10.00%

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **4.1. Desarrollo de la Matriz de Indicadores:**

Para la presente investigación, se desarrolló la matriz de indicadores de variables, donde las 6 causas raíces priorizadas fueron consideradas y formuladas con indicadores para cada una de ellas en relación a la variable independiente, así mismo esta tabla muestra las perdidas anualizadas en las cuales incurre la empresa antes de desarrollar las herramientas de mejora y las perdidas luego de aplicar las herramientas de mejora, sus valores actuales y futuros y finalmente el beneficio que se obtiene con las herramientas Diagrama de Operaciones de Procesos (DOP), Manuales de Procedimientos, Fichas de Registro, Manual de Organización y Funciones (MOF) y un Plan de Capacitación.

### Matriz de Indicadores

CR	DESCRIPCION	INDICADOR %	FORMULA	VA%	PERDIDAS ACTUALES INTEGRADAS	VM %	PERDIDAS MEJORADAS INTEGRADAS	BENEFICIO (S/-)	HERRAMIENTAS DE MEJORA	INVERSION (S/-)
CR4	Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga	% de procesos de carga con procedimiento	$\frac{\text{Procesos de Carga con Procedimientos}}{\text{Total de Procesos de Carga}} * 100\%$	0%	53,811.62	100%	34,805.82	19,005.81	ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO: DOP/ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3,537.00
CR5	Falta registro de consumo y rendimiento de combustible	% de consumo registrado	$\frac{\text{Consumo Registrado}}{\text{Total Consumo}} * 100\%$	10%	126,039.92	100%	113,878.37	12,161.55	FICHAS DE REGISTRO / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2,676.00
CR2	Inexistencia de funciones establecidas	% de actividades con funciones	$\frac{\text{Actividades con funciones establecidas}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$	0%		100%			MOF	
CR1	Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan	% Trabajadores preparados	$\frac{\text{Trabajadores preparados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	10%	18,776.80	100%	11,266.08	7,510.72		
CR3	Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	% Trabajadores capacitados en uso de EPPs	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en uso de EPPs}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	25%		90%			PLANES DE CAPACITACION/FORMATOS	
CR6	Falta de capacitación al personal en distribución y carga	% Trabajadores capacitados en distribución y carga	$\frac{\text{Trabajadores capacitados en distribución y carga}}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	10%	24,016.03	95%	0.00	24,016.03		
<b>TOTALES S/.</b>										
					<b>222,644.37</b>		<b>159,950.26</b>	<b>62,694.11</b>		<b>25,755.63</b>

Elaboración: Propia

## **4.2. Propuesta:**

### **4.2.1. Diagrama de Operaciones de Proceso / Manual de Procedimientos de Carga y Descarga:**

En el análisis realizado al departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, se determinó que para sus procesos de carga no tienen procedimientos claros que permitan optimizar sus tiempos de trabajo y como se ha mostrado anteriormente un DOP, éste es el resultado de la toma de muestras en el día a día de las operaciones de la empresa, por ello evaluamos dichos datos, se hizo un estudio de tiempos y se determinó los tiempos estándar para cada operación, lo que finalmente permitió elaborar un nuevo DOP en conjunto con su Manual de Procedimientos de Carga y Descarga (Anexo 07) que definen los procedimientos y personal necesarios para realizar dichas actividades.

#### **Causa Raíz 04: Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga:**

Esta causa hace referencia al proceso de recepción y despacho de carga, debido a que la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, no tiene sus procesos estandarizados establecidos, por lo que su personal no conoce exactamente que actividades debe desarrollar o que tiempo es el necesario para cumplir dicha actividad, lo que genera desorden y trabajos repetitivos entre los trabajadores del departamento que significa sobrecostos de mano de obra, tal es así que tomando unas muestras iniciales nos indican que su tiempo promedio para realizar un proceso completo de recepción y despacho es de 8.50 y 7.34 minutos respectivamente, por lo que requiere de sobretiempos de trabajo de los operarios.

#### **4.2.1.1. Cálculo de la Pérdida por la causa raíz 04:**

Estos sobretiempos son desapercibidos al mostrarse de manera conjunta en una planilla de los empleados del área tal como se muestra a continuación:

### Costo de MO inicial del Dpto. Logística de carga

PUESTOS	PLANILLA	PÉRDIDA
	INICIAL	
<b>PROCESO DE RECEPCIÓN</b>		
VENTANILLA 1	2,089.49	
VENTANILLA 2	2,089.49	
OPERADOR 1	2,089.49	
OPERADOR 2	2,089.49	
VENTANILLA 3	1,831.89	
OPERADOR 3	2,089.49	
OPERADOR 4	2,089.49	
VENTANILLA 1	2,089.49	
VENTANILLA 2	2,089.49	
OPERADOR 1	2,089.49	
OPERADOR 2	2,089.49	
OPERADOR 3	2,089.49	
OPERADOR 4	2,089.49	
<b>PROCESO DE DESPACHO</b>		
OPERADOR 1	2,089.49	
OPERADOR 2	2,089.49	
OPERADOR 3	2,089.49	
OPERADOR 4	2,089.49	
VENTANILLA 1	2,089.49	
VENTANILLA 2	2,089.49	
VENTANILLA 3	1,831.89	
OPERADOR 1	2,089.49	
OPERADOR 2	2,089.49	
OPERADOR 3	2,089.49	
OPERADOR 4	2,089.49	
VENTANILLA 1	2,089.49	
VENTANILLA 2	2,089.49	
<b>TOTALES S/.</b>	<b>53,811.62</b>	<b>53,811.62</b>

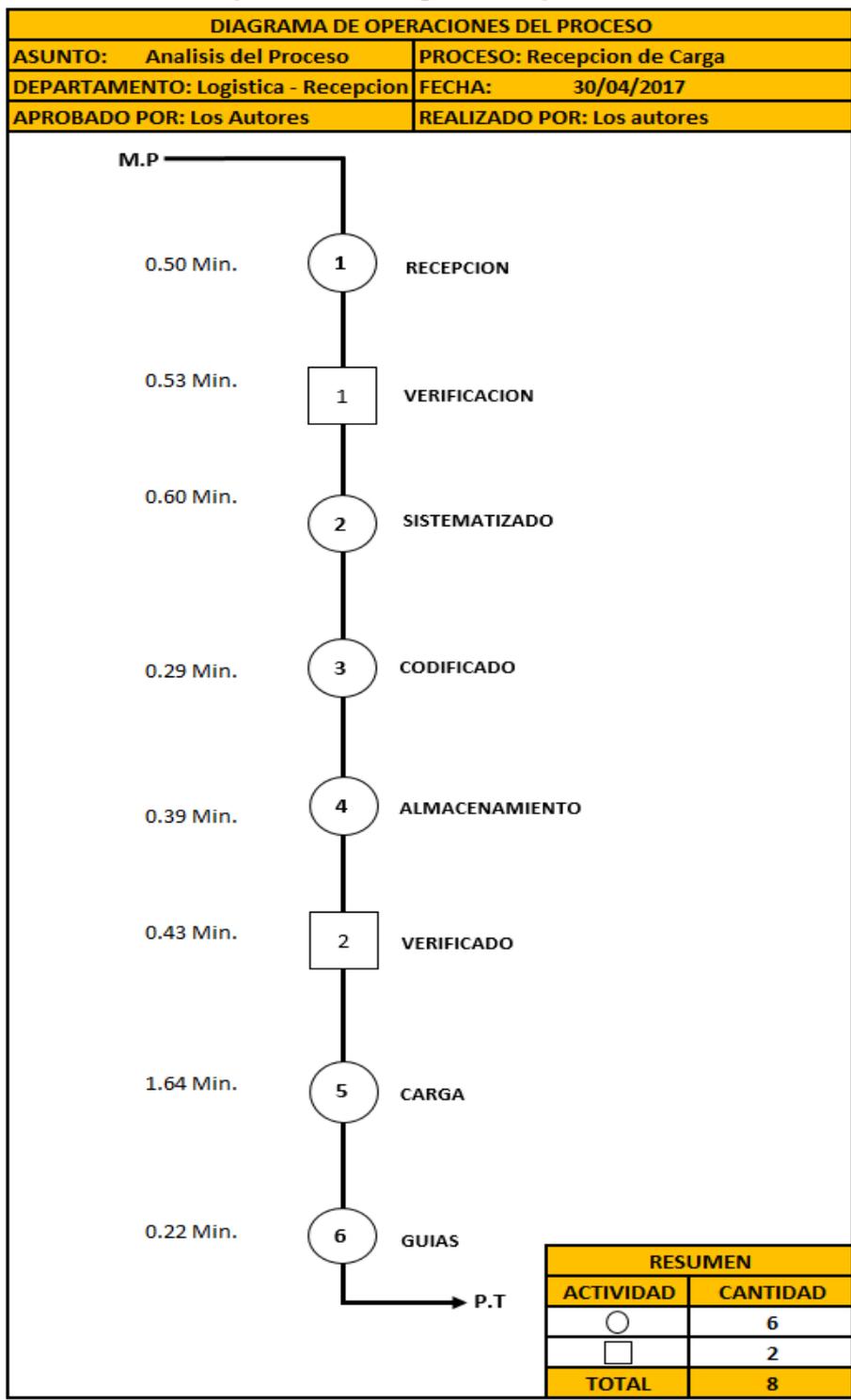
Elaboración: Propia

Fuente: Dpto. Recursos Humanos de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

#### 4.2.1.2. Desarrollo de la Propuesta:

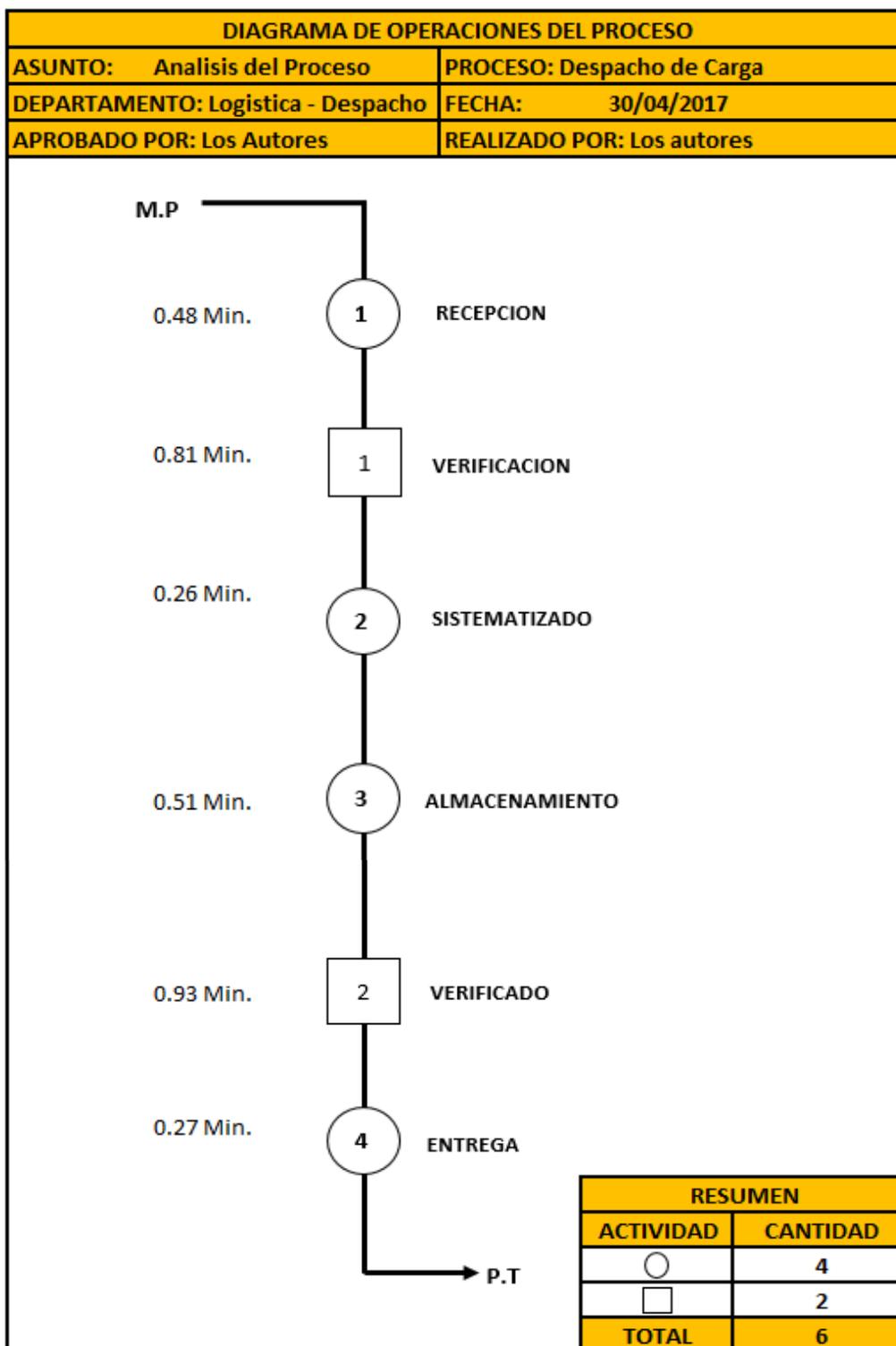
Por ello se procedió a realizar la toma de tiempos en días diferentes, tomas que resultaron muy necesarias para realizar un adecuado estudio de tiempos y lograr estandarizarlo; así se determinó que el tiempo necesario para las operaciones de recepción y despacho son de 4.59 y 3.26 minutos respectivamente, tal como se muestra en los DOP siguientes:

**Proceso de Recepción de Carga: Tiempo Estándar = 4.59 Min**



Elaboración: Propia.

**Proceso de Despacho de Carga: Tiempo Estándar = 3.26 Min**



Elaboración: Propia.

De esta manera optimizamos los sobrecostos de mano de obra al estandarizar sus tiempos de operaciones y además de establecer un manual de procedimientos de Recepción y Despacho.

Por ello en el siguiente cuadro se muestra la comparación de la mano de obra inicial y la nueva mano de obra ajustada a los estándares de tiempo y manuales de procedimientos determinados:

### Comparativo costo de MO Inicial Vs. MO con aplicación de DOP

PUESTOS	PLANILLA	PUESTOS	PLANILLA	PÉRDIDA
	INICIAL		APLICANDO DOP	
<b>PROCESO DE RECEPCION</b>				
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
VENTANILLA 3	1,831.89	VENTANILLA 3	1,831.89	0.00
OPERADOR 3	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 1	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 2	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 3	2,089.49	OPERADOR 3	1,831.89	257.61
OPERADOR 4	2,089.49	OPERADOR 4	1,831.89	257.61
<b>PROCESO DE DESPACHO</b>				
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 3	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
VENTANILLA 3	1,831.89	VENTANILLA 3	1,831.89	0.00
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 3	2,089.49	OPERADOR 3	1,831.89	257.61
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
<b>TOTALES S/.</b>	<b>53,811.62</b>	<b>TOTALES S/.</b>	<b>34,805.82</b>	<b>19,005.81</b>

#### **4.2.2. Fichas de Registro de consumo de Combustible / Manual de Procedimientos de Abastecimiento de Combustible:**

En el proceso de distribución de carga, la empresa solo contempla para el abastecimiento de combustible a sus unidades, una cantidad estandarizada de acuerdo a la pericia de los socios en el rubro del transporte, sin considerar que el desempeño en el tiempo de dichas unidades, las condiciones de carga y del estado de las vías de comunicación pueden afectar seriamente estos rendimientos.

#### **Causa Raíz 05: Falta de registro de Consumos y Rendimientos de Combustible:**

Esta causa hace referencia a que una vez que las unidades de transporte son programadas para una determinada ruta, el jefe del departamento de logística de carga emite una orden de abastecimiento de combustible al área de Grifo del departamento de mantenimiento; el mismo que de acuerdo a su reporte de abastecimientos establecido desde el año 2005 abastece a la unidad una cantidad ya determinada de acuerdo con la ruta y el tipo de unidad, y no verifican un control de consumos más allá de ello, es decir el área de grifos solo se encarga de abastecer las unidades de acuerdo a los requerimientos y ninguna otra área se encarga de controlar estos consumos, pudiendo así estandarizarlos y controlar el rendimiento de cada unidad.

##### **4.2.2.1. Cálculo de la Pérdida por la causa raíz 05:**

Debido a esta causa raíz, es que los abastecimientos de combustible de manera fija, basado solo en datos o hechos históricos, hace que el costo del combustible mensual en promedio sea de S/. 126,039.92, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

### CONSUMOS DE COMBUSTIBLE MENSUALES ESTABLECIDOS POR UNIDAD Y POR RUTA

Tipo Vehículo	N° Móvil	CONSUMOS INICIALES								
		Tumbes	Piura	Jaén	Chiclayo	Cajamarca	Chimbote	Lima	Valle	Total
MERCEDES	02	3,328.96	1,454.40	1,769.52	1,034.24	1,422.08	387.84	1,939.20	363.60	11,699.84
	05	2,496.72	1,939.20	2,359.36	1,034.24	1,066.56	290.88	2,585.60	363.60	12,136.16
	06	3,328.96	1,939.20	1,179.68	1,034.24	1,422.08	290.88	1,939.20	484.80	11,619.04
	07	3,328.96	1,939.20	1,769.52	1,034.24	1,422.08	96.96	2,585.60	484.80	12,661.36
FREIGHTLINER	04	3,749.12	2,197.76	2,650.24	581.76	1,212.00	339.36	2,941.12	549.44	14,220.80
	08	2,811.84	1,648.32	1,987.68	1,454.40	1,212.00	339.36	3,676.40	412.08	13,542.08
	09	3,749.12	2,197.76	2,650.24	1,163.52	1,616.00	452.48	2,941.12	0.00	14,770.24
	10	3,749.12	2,197.76	662.56	1,163.52	1,212.00	452.48	2,941.12	549.44	12,928.00
BUS CARGUERO	T2Z645	2,278.56	1,244.32	1,664.48	993.84	904.96	824.16	1,664.48	1,381.68	10,956.48
	H2G434	2,278.56	1,244.32	1,664.48	1,987.68	904.96	686.80	1,664.48	1,074.64	11,505.92
<b>TOTALES S/.</b>										<b>126,039.92</b>

Elaboración: Propia

Fuente: Dpto. Mantenimiento de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

#### **4.2.2.2. Desarrollo de la Propuesta:**

Es así que en la presente investigación ha estructurado un formato de control de rendimientos por ruta y por unidad (Anexo 04), tal es así que se puso en práctica, y entre el mes de abril a mayo se tomaron muestras de rendimientos de todas las unidades y rutas recorridas, lo que nos permitió estandarizar estos consumos y dejar sentado en el área de grifos un formato de gran apoyo para el constante control de rendimientos que debe controlar de forma semanal el jefe del departamento de mantenimiento en donde además de reducir los consumos también podrá detectar de manera más rápida posibles fallas en las unidades por incrementos anormales de consumo de este suministro, para así poder establecer mejores planes de mantenimientos programados.

Así mismo se estructuró un Manual de Procedimientos (Anexo 08) para un correcto despacho y control de este suministro, dando énfasis en el control y llenado de la ficha de registro de consumos.

A continuación, se muestra el formato de control y registro de los consumos de combustible para cada unidad, así como un cuadro comparativo de los consumos históricos de combustible versus los consumos estandarizado por cada unidad y ruta:

### FICHA DE REGISTRO PARA DESPACHO DE COMBUSTIBLE

UBICACIÓN ACTUAL y KILOMETRAJE DE VEHICULOS					N° MOVIL: 01			ABRIL 2017		
N°	FECHA ACTUALIZACIÓN	MARCA	AÑO DE COMPRA	KM. ACTUAL	RECORRIDO KMS	ORIGEN	DESTINO	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES

Elaboración: Propia

## COMPARATIVO CONSUMOS INICIALES VS CONSUMOS APLICANDO EL CONTROL DE FORMATO

Tipo Vehículo	N° Móvil	CONSUMOS INICIALES									CONSUMOS APLICANDO FORMATO DE RENDIMIENTOS									Pérdida		
		Tumbes	Piura	Jaén	Chiclayo	Cajamarca	Chimbote	Lima	Valle	Total	Tumbes	Piura	Jaén	Chiclayo	Cajamarca	Chimbote	Lima	Valle	Total			
MERCEDES	02	3,328.96	1,454.40	1,769.52	1,034.24	1,422.08	387.84	1,939.20	363.60	11,699.84	3,178.22	1,372.37	1,617.68	907.30	1,314.53	584.10	1,824.60	316.87	11,115.67	584.17		
	05	2,496.72	1,939.20	2,359.36	1,034.24	1,066.56	290.88	2,585.60	363.60	12,136.16	2,396.75	1,885.09	2,162.40	911.82	992.93	427.41	2,460.92	302.33	11,539.65	596.51		
	06	3,328.96	1,939.20	1,179.68	1,034.24	1,422.08	290.88	1,939.20	484.80	11,619.04	3,190.82	1,865.05	1,072.80	891.79	1,277.04	442.92	1,841.81	409.89	10,992.13	626.91		
	07	3,328.96	1,939.20	1,769.52	1,034.24	1,422.08	96.96	2,585.60	484.80	12,661.36	3,157.21	1,870.55	1,613.56	914.09	1,289.00	147.56	2,458.66	408.28	11,858.90	802.46		
FREIGHTLINER	04	3,749.12	2,197.76	2,650.24	581.76	1,212.00	339.36	2,941.12	549.44	14,220.80	3,397.99	1,962.66	2,327.55	485.97	1,060.32	472.01	2,607.33	438.66	12,752.49	1,468.31		
	08	2,811.84	1,648.32	1,987.68	1,454.40	1,212.00	339.36	3,676.40	412.08	13,542.08	2,511.65	1,481.21	1,728.94	1,228.66	1,068.31	459.89	3,266.84	338.69	12,084.19	1,457.89		
	09	3,749.12	2,197.76	2,650.24	1,163.52	1,616.00	452.48	2,941.12	0.00	14,770.24	3,359.21	1,947.15	2,321.09	965.15	1,420.86	625.79	2,620.26	0.00	13,259.51	1,510.73		
	10	3,749.12	2,197.76	662.56	1,163.52	1,212.00	452.48	2,941.12	549.44	12,928.00	3,409.30	1,950.06	578.01	987.78	1,066.13	621.27	2,605.72	445.12	11,663.38	1,264.62		
BUS CARGUERO	T2Z645	2,278.56	1,244.32	1,664.48	993.84	904.96	824.16	1,664.48	1,381.68	10,956.48	1,821.39	1,062.29	1,244.58	789.55	760.69	982.81	1,400.63	1,059.70	9,121.64	1,834.84		
	H2G434	2,278.56	1,244.32	1,664.48	1,987.68	904.96	686.80	1,664.48	1,074.64	11,505.92	1,809.11	1,052.76	1,240.37	1,567.96	758.91	829.10	1,398.75	833.83	9,490.80	2,015.12		
		<b>Totales</b>									<b>126,039.92</b>	<b>Totales</b>									<b>113,878.37</b>	<b>12,161.55</b>

Elaboración: Propia

#### **4.2.3. Manual de Organización y Funciones: MOF**

Al verificar el detalle de cada trabajador del departamento de logística de carga, se determinó que no tenían ni conocían sus funciones, así mismo se hizo una entrevista con ellos e indicaron que desde que iniciaron sus labores no se le había hecho entrega de alguna guía o manual de procedimientos en donde aclaren las funciones específicas que realizar y por el contrario en las operaciones diarias del área han optado por realizar sus actividades de la mejor manera posible, sin embargo hay que reconocer que cada trabajador como individuo tiene sus propias ideas y actitudes sobre sus actividades, por lo que es muy necesario estructurar un manual de organización y funciones específico para este departamento, lo que permitirá ilustrar mejor sus actividades de forma estandarizada y que permita a los trabajadores antiguos realizar mejor sus labores y para los trabajadores nuevos que ingresen a la empresa, les serviría como manual de inducción en el uso de todas las herramientas necesarias para sus actividades.

#### **Causa Raíz 02: Inexistencia de funciones establecidas:**

La inexistencia de un MOF que detalle y aclare las funciones específicas que debe cumplir cada empleado, crea un ambiente de desorganización tanto para los trabajadores antiguos como para los nuevos, quienes al no conocer sus funciones se acoplan a las actividades de los demás continuando el ciclo de desinformación y desorden.

#### **Causa Raíz 01: Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan:**

Los trabajadores al no conocer sus funciones generan desconocimientos y falta de preparación en el desempeño de sus actividades, lo que origina desconfianza en los clientes que temen por los continuos enredos, maltratos y pérdidas de carga.

#### **4.2.3.1. Cálculo de la pérdida por la causa raíz 02 y 01:**

Debido a este desconocimiento y desorden de las funciones de los trabajadores, genera enredos, pérdidas y maltratos de mercadería de forma continua, por lo que es necesario indemnizar a los clientes como medida de compensación por el daño o pérdida que sufre su carga.

En el análisis de las conciliaciones generadas por el departamento legal, se recogió la información de todas las indemnizaciones correspondientes al año 2016 y cuál sería el impacto de la implementación de un manual de organización y funciones para un nuevo periodo similar:

## INDEMNIZACIONES RECONOCIDAS A LOS CLIENTES POR PÉRDIDA O DAÑOS DE SU CARGA

MES	DIA	APELLIDOS Y NOMBRE – CLIENTE	DNI	ORIGEN	DESTINO	BIEN	ESTADO	VALOR SEGÚN BOLETA S/.	INDEMNIZACION (PÉRDIDA) S/.	IMPLEMENTAR MOF - ESTIMA RECUCIR EN 40% DE LAS PERDIDAS ANUALES S/.	AHORRO S/.
ENERO	03/01/2016	VILCHEZ INGA PITER JOSE	43735762	CAJAMARCA	CHIMBOTE	COMPUTO	MOJADO	2,210.00	1,768.00	1,060.80	707.20
	29/01/2016	CHERO GONZALES JESUS EDUARDO	77327769	CHIMBOTE	PIURA	TELEVISOR	ROTO	2,555.00	2,044.00	1,226.40	817.60
FEBRERO	06/02/2016	ASMAD QUINTANA SARA ELIZABETH	70109887	TUMBES	CHIMBOTE	CELULAR	EXTRAVIADO	1,880.00	1,504.00	902.40	601.60
	10/02/2016	TAPIA BECERRA CRISTHIAN	45412701	LIMA	CAJAMARCA	DOCUMENTOS	MOJADO	0.00	450.00	270.00	180.00
	29/02/2016	YACHACHIN CALDERON SAMUEL YULVER	80168444	TUMBES	LIMA	CAMARA	ROTO	781.00	624.80	374.88	249.92
MARZO	04/03/2016	MOSCOL MEDINA EDWARD AUGUSTO	03502644	CHICLAYO	TRUJILLO	DOCUMENTOS	EXTRAVIADO	0.00	500.00	300.00	200.00
	20/03/2016	VIERA CUEVA RENZO RENATO	42173288	CHICLAYO	PIURA	CABLES	EXTRAVIADO	2,224.00	1,779.20	1,067.52	711.68
	26/03/2016	RODRIGUEZ ULLOA CELLY	47398640	CHIMBOTE	TRUJILLO	BICICLETA	EXTRAVIADO	850.00	680.00	408.00	272.00
ABRIL	05/04/2016	URBINA FLORES DANIEL RENATO	41844815	CHICLAYO	TRUJILLO	ROPA	ROTO	0.00	200.00	120.00	80.00
	12/04/2016	BURGA FERNANDEZ DANTE	44444068	LIMA	PIURA	MUDANZA	EXTRAVIADO	0.00	420.00	252.00	168.00
MAYO	21/05/2016	SAAVEDRA SACOLA DARWIN MOISES	41860700	CHICLAYO	TRUJILLO	COLCHON	MALGRADO	545.00	436.00	261.60	174.40
	23/05/2016	GOMEZ AYALA EDWIN NESTOR	10180366	JAEN	LIMA	ALIMENTOS	MALGRADO	0.00	120.00	72.00	48.00
JULIO	06/07/2016	CHILON CUEVA FIDEL	42937923	CAJAMARCA	VALLE	HERRAMIENTAS	EXTRAVIADO	421.00	336.80	202.08	134.72
	13/07/2016	BAUTISTA DIAZ CIRO	41972748	JAEN	TUMBES	HERRAMIENTAS	ROTO	367.00	293.60	176.16	117.44
AGOSTO	10/08/2016	GARCIA PEREZ SEGUNDO NICANOR	07064833	CHICLAYO	TUMBES	ROPA	EXTRAVIADO	560.00	448.00	268.80	179.20
	23/08/2016	FERNANDEZ SANCHEZ AURELIO MARIO	80287084	CHICLAYO	TRUJILLO	COMPUTO	ROTO	1,899.00	1,519.20	911.52	607.68
	30/08/2016	VILLEGAS ARTEAGA LINO ALCIDES	41633446	CHIMBOTE	LIMA	REPUESTOS	EXTRAVIADO	532.00	425.60	255.36	170.24
OCTUBRE	02/10/2016	GUERRERO ORDINOLA JESUS ANGEL	71920161	TUMBES	TRUJILLO	CELULARES	MOJADO	2,109.00	1,687.20	1,012.32	674.88
	22/10/2016	ALVARADO HERNANDEZ ALFREDO IVAN	18118145	TRUJILLO	JAEN	MESA	EXTRAVIADO	0.00	450.00	270.00	180.00
NOVIEMBRE	13/11/2016	CURO AVALO FELIX ROBERTO	03889881	JAEN	VALLE	ALIMENTOS	MALGRADO	158.00	126.40	75.84	50.56
	30/11/2016	CORREA ANCAJIMA KARIN JANET	25788332	LIMA	TRUJILLO	MUDANZA	EXTRAVIADO	260.00	208.00	124.80	83.20
DICIEMBRE	03/12/2016	LOZANO ROQUE HERSON JISIE	43323746	CHICLAYO	PIURA	TELEVISOR	ROTO	1,599.00	1,279.20	767.52	511.68
	20/12/2016	NOE LI JONNATHAN ADAN	44841333	CHICLAYO	TRUJILLO	BICICLETA	EXTRAVIADO	755.00	604.00	362.40	241.60
	24/12/2016	TASAYCO SALAZAR MARIO MERCEDES	21789747	LIMA	VALLE	CABLES	EXTRAVIADO	881.00	704.80	422.88	281.92
									<b>S/ 18,776.80</b>	<b>S/ 11,266.08</b>	<b>S/ 7,510.72</b>

Elaboración: Propia

Fuente: Dpto. Legal de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

#### **4.2.3.2. Desarrollo de la Propuesta:**

Para mejorar el costo que genera estas pérdidas por el desorden de las funciones de los trabajadores, hemos estructurado un Manual de Organización y Funciones (Anexo 09) en donde se describe la estructura y las actividades a realizar en cada área del departamento, el cual debe ser visado por el Jefe de Departamento y comunicado a cada trabajador.

#### **4.2.4. Planes de Capacitación / Formatos:**

Para el desarrollo de esta propuesta se diagnosticó los problemas que se presentan por la falta de capacitación, para posteriormente pasar al cálculo de las pérdidas que se genera por no contar con esta herramienta. En la empresa de Transportes Ave Fénix SAC se pudo evidenciar que el personal operario de las áreas de recepción y despacho no se encuentran capacitados, lo que se evidencio al revisar la documentación pertinente de los accidentes laborales del área por no uso o uso incorrecto de EPP's y por la inadecuada manipulación y tratamiento de la carga, lo mismo que corroboramos al entrevistarnos con dicho personal quienes manifestaron nunca haber recibido charlas o capacitaciones sobre los dichos temas, lo que hace que este departamento no optimice estos sobrecostos operativos

Las causas que tienen como propuesta esta herramienta son las siguientes:

#### **Causa Raíz 03: Falta de capacitación al personal sobre el uso adecuado de EPP's:**

El desconocimiento sobre la importancia de los equipos de protección personal para salvaguardar la integridad de los trabajadores y la falta de capacitación sobre el uso adecuado

de los mismos hace que los trabajadores estén desprotegidos ante los posibles accidentes que pueden ocurrir en el área.

**Causa Raíz 06: Falta de capacitación al personal en distribución y carga:**

Esta causa hace referencia a los problemas identificados por la ausencia de capacitación al personal involucrados en el área, ya que estos trabajadores no tienen conocimiento de manipulación, almacenaje y distribución de la carga o de la adecuada manipulación de los equipos de carga, lo que incrementa la probabilidad de accidentes o lesiones que puedan dañar su integridad física.

**4.2.4.1. Cálculo de la Pérdida por la causa raíz 03 y 06:**

Para realizar el cálculo de estas dos causas que tienen relación y costos integrados entre si, se tuvo en cuenta los accidentes de trabajo que se reportaron durante el periodo 2016 y las pérdidas generadas por las horas no laboradas y el costo que tuvo que asumir la empresa en la recuperación de su personal.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los accidentes reportados en el año 2016:

## DETALLE DE ACCIDENTES LABORALES Y DESCANSOS MÉDICOS DEL PERSONAL 2016

N°	TRABAJADOR	MES	AÑO	TIPO	CASO	DETALLE	CAUSA	ATENCION MEDICA	DIAS	TOTAL COSTO ATENCION					
								DETALLE		COSTO ATENCION S/.	COSTO PLANILLAS S/.	TOTAL S/.			
1	CHAVARRY LEON MARY LAURA	ENERO	2016	COMUN	CAIDA DE ALTURA	EL OPERARIO CAYO DEL CARGUERO	FALTA DE ARNES Y RAMPA DE DESCARGA	DESCANSO MEDICO	10	325.00	585.32	910.32			
2	PINEDA CHERO HUGO MARCELINO	MARZO	2016	COMUN	GOLPE	LA CARGA CAYO EN LOS PIES DEL OPERARIO	FALTA DE BOTAS DE SEGURIDAD	DESCANSO MEDICO	45	520.00	2,633.94	3,153.94			
3	DELGADO ALVAREZ JAIME JULIO		2016	COMUN	GOLPE	LA PUERTA METALICA DEL CARGUERO GOLPEO LA CABEZA DEL OPERARIO	FALTA DE CASCO PROTECTOR	DESCANSO MEDICO	35	481.00	2,048.62	2,529.62			
4	ASTUDILLOS CASTILLO JOSE		2016	COMUN	POSTURA	LA MALA MANIPULACION DE LA CARGA HIZO QUE SE LASTIMARA LA COLUMNA	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	28	220.00	1,638.90	1,858.90			
5	NORIEGA OBLITAS PEDRO RAMON	ABRIL	2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	12	210.00	702.38	912.38			
6	CORDOVA PEÑA JOSE LUIS	JUNIO	2016	COMUN	POSTURA	TRASTORNO ACUMULATIVO POR DETERIORO DEL SISTEMA MUSCULOESQUELETICO	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17	1,439.17			
7	COLMENARES SANCHEZ SELENE	JULIO	2016	COMUN	CAIDA DE OBJETOS	EL ANDAMIO CEDIO Y TODOS LOS PAQUETES GOLPEARON AL OPERARIO	FALTA DE CASCO PROTECTOR Y DE BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAM.	DESCANSO MEDICO	12	331.00	702.38	1,033.38			
8	MUÑOZ CORDOVA EDDY WALTER		2016	COMUN	LESION	EL OPERARIO NO SE PERCATO DE UNA CARGA SALIENTE Y SE LESIONO LAS VISTAS	FALTA DE LENTES PROTECTORES E ILUMINACION DE AREAS DE TRABAJO	DESCANSO MEDICO	30	383.00	1,755.96	2,138.96			
9	CALDERON MARRUFFO ALBERTO	SEPTIEMBRE	2016	COMUN	GOLPE	EL CARGUERO RETROCEDIO SIN PERCATARSE DE LA PRESENCIA DEL OPERARIO CAUSANDOLE GOLPES	FALTA DE CHALECOS REFLECTANTES Y CONOS DE SEGURIDAD	DESCANSO MEDICO	21	421.00	1,229.17	1,650.17			
10	SANTOS SALDAÑA CARLOS		2016	COMUN	POSTURA	TRASTORNO ACUMULATIVO POR DETERIORO DEL SISTEMA MUSCULOESQUELETICO	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17	1,439.17			
11	NEIRA BERNALES JORGE EDUARDO	OCTUBRE	2016	COMUN	CAIDA DE OBJETOS	EL CARGADOR FRONTAL DEJO CAER PAQUETES SOBRE EL OPERARIO QUE LO GUIABA	FALTA DE EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y USO DE CASCO PROTECTOR	DESCANSO MEDICO	20	411.00	1,170.64	1,581.64			
12	MALQUI SALAZAR GUSTAVO JESUS		2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	17	282.00	995.04	1,277.04			
13	BENAVIDES CERCADO MARCIAL		2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	15	220.00	877.98	1,097.98			
14	MELLENDEZ ROMAN ROSA ISABEL	DICIEMBRE	2016	COMUN	CAIDA DE ALTURA	EL OPERARIO CAYO DEL CARGUERO	FALTA DE ARNES Y RAMPA DE DESCARGA	DESCANSO MEDICO	21	325.00	1,229.17	1,554.17			
15	CAFFO AGUILAR RICHARD IVAN		2016	COMUN	GOLPE	LA CARGA CAYO EN LAS MANOS DEL OPERARIO	FALTA DE GUANTES E IMPLEMENTOS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17	1,439.17			
										<b>S/.</b>	<b>4,759.00</b>	<b>S/.</b>	<b>19,257.03</b>	<b>S/.</b>	<b>24,016.03</b>

Elaboración: Propia

Fuente: Dpto. Recursos Humanos de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

#### **4.2.4.2. Desarrollo de la Propuesta:**

Esta herramienta se desarrolló de acuerdo a las necesidades urgentes del personal del departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, para ello se elaboró formatos que primero permitirán el diagnóstico de las necesidades de capacitación, para continuar con el proceso de desarrollo e investigación de los temas y módulos a desarrollar, así como el cronograma de fechas planteados, que deben ser aprobados por el jefe de departamento en conjunto con la gerencia general para su inmediato desarrollo, finalmente se planteó el formato para la evaluación post capacitación en donde se medirá la eficacia de la misma, mediante las encuestas elaboradas especialmente para empleados y operarios de la empresa con un lenguaje que les permita entender y contestar las encuestas con la mayor seguridad y sinceridad posible; adicional a ello se tendrá el monitoreo de la satisfacción de las capacitaciones.

A continuación, se muestran los diferentes formatos elaborados para el desarrollo eficaz del plan de capacitación, así como información de los costos, temas y tiempos de dichas capacitaciones:

**PLAN DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA DE CARGA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC DE LA CIUDAD DE TRUJILLO**

<b>I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:</b>	La empresa de Transportes Ave Fénix SAC, es una empresa dedicada al rubro del transporte interprovincial de pasajeros y carga.
<b>II. JUSTIFICACION:</b>	<p>El recurso humano es el valor más importante de toda organización, es por ello que deben estar capacitados en temas relacionados a las labores que realizan</p> <p>Un personal motivado que siente que se preocupan por su desarrollo y aprendizaje, trabajara en equipo por los objetivos de la empresa. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que las empresas alcancen elevados niveles de competitividad basado en los nuevos enfoques administrativos gerenciales</p>
<b>III. ALCANCE:</b>	El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal administrativo y operarios de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC.
<b>IV. FINES DE LA CAPACITACION:</b>	Siendo el propósito general, impulsar la eficacia en los procesos de recepción y despacho de carga, esta capacitación se desarrolla con el fin de contribuir en incrementar el nivel de rendimiento de los trabajadores y con ello el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
<b>V. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION:</b>  <b>OBJETIVO GENERAL:</b>   <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar a los trabajadores para la ejecución eficiente de sus responsabilidades y el uso adecuado de maquinarias que asuman en sus puestos.</li> <li>✓ Actualizar y ampliar los conocimientos de recepción y despacho de carga, requeridos para el buen desempeño de sus actividades.</li> <li>✓ Contribuir a mejorar el uso adecuado de los equipos de protección personal que permitan mayor seguridad y mejor desempeño de sus actividades.</li> </ul>
<b>VI. TEMAS DE CAPACITACION:</b>	La causa de esta problemática relacionada con el uso adecuado de los implementos de seguridad y el manejo óptimo de la carga; por lo tanto, un programa de formación continua a los trabajadores, proporcionara la capacitación adecuada que permita optimizar sus resultados, además les

	<p>mostrará la importancia de las herramientas de control de inventarios y los usos correctos de los implementos de seguridad personal.</p> <p>Los temas básicos a desarrollar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso adecuado de máquinas de carga y descarga</li> <li>✓ Uso correcto de EPP's.</li> <li>✓ Buenas prácticas de manipulación de carga</li> <li>✓ Gestión de Inventarios</li> </ul>
<b>VII. ESTRATÉGIAS:</b>	<p>Las estrategias a emplear son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clases Teóricas – Practicas</li> <li>✓ Dinámicas de motivación</li> <li>✓ Talleres</li> <li>✓ Evaluaciones</li> </ul>
<b>VIII. RECURSOS:</b>	
<b>HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El recurso humano está conformado por los participantes del área (Administrativos y operarios)</li> <li>✓ Facilitadores y expositores especializados</li> <li>✓ Profesionales de las instituciones que brindaran la capacitación.</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La infraestructura donde se desarrollarán las capacitaciones, tanto de la empresa como en las instituciones especializadas.</li> <li>✓ Material de oficina para desarrollar las capacitaciones.</li> </ul>
<b>IX. METAS:</b>	<p>Capacitar al 100% de los trabajadores del departamento de logística de carga.</p>
<b>X. FECHA DE EJECUCION:</b>	<p><b>Cronograma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 01/07/2017 al 19/08/2017</li> <li>✓ 02/09/2017 al 21/10/2017</li> <li>✓ 04/11/2017 al 23/12/2017</li> <li>✓ 03/07/2017 al 22/09/2017</li> </ul>

Elaboración: Propia

 <p>Emp. de Transp. "DE FENIX" S.A.C. <b>EMTRAFESA</b> ... siempre pensando en Usted. CAPACITACIÓN DE LOGÍSTICA DE CARGA</p>	<p>TÍTULO:</p> <p style="text-align: center;"><b>FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EXTERNA</b></p>	<p>CÓDIGO:</p> <p style="text-align: center;"><b>RC 08-004-17</b></p>
---	--	---

ÁREA SOLICITANTE		
Gerencia	Área	Fecha de reunión
Gerencia General Empresa de Transportes Avo Fenix SAC.	Logística de Carga	14/04/2017

N°	TEMA/CURSO	OBJETIVO	N° PARTICIPANTE	PUESTO	INSTITUCIÓN	MES PROPUESTO	COSTO INDIVIDUAL (S/.)	MONTO VIÁTICOS (S/.)	TOTAL (S/.)	OBSERVACIONES
1	USO ADECUADO DE MAQUINAS DE CARGA Y DESCARGA	APRENDER A MANIOBRAR DE MANERA SEGURA LOS EQUIPOS DE CARGA Y APROVECHAR SU MAXIMA CAPACIDAD PRODUCTIVA, EVITANDO SU RAPIDO DESGASTE DE ACUERDO A SUS ESPECIFICACIONES TECNICAS ESTABLECIDAS.	4	OPERARIOS DE MAQUINA Y VEHICULOS	SENCICO	Jul-17	S/. 300.00	S/. 100.00	S/. 1,300.00	
2	USO CORRECTO DE EPPS	CONOCER LA IMPORTANCIA DEL USO DE EPPS Y COMO PODRIAN SALVARNOS LA VIDA, MANTENIENDO CERO LESIONES Y ENFERMEDADES	10	OPERARIOS DEL AREA	SENATI	Ago-17	S/. 200.00	S/. 250.00	S/. 2,250.00	
3	BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACION DE CARGA	CONOCER LAS DIFERENTES TECNICAS DE MANIPULACION DE CARGA QUE NO AFECTEN LA ERGONOMIA DE LOS OPERARIOS	5	OPERARIOS DE CARGA		Set-17	S/. 150.00	S/. 50.00	S/. 800.00	
4	GESTIÓN DE INVENTARIOS	MANEJAR LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE INVENTARIOS Y PROPORCIONAR LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES, TEÓRICO PRACTICO RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIOS	2	GERENTE ADMINISTRADOR	TECSUP	Jul-17	S/. 1,000.00	S/. 500.00	S/. 2,500.00	

APROBACIONES	
V-B GERENTE	V-B JEFE INMEDIATO
<p>Apellido y Nombre:</p> <p>Firma y Sello:</p> <p>Fecha: / /</p>	<p>Apellido y Nombre:</p> <p>Firma y Sello:</p> <p>Fecha: / /</p>

Elaboración: Propia

 <p>Emp. de Transp. "AVE FENIX" S.A.C. <b>EMTRAFESA</b> ... siempre pensando en Usted. CAPACITACIÓN DE LOGÍSTICA DE CARGA</p>		<b>TÍTULO:</b> <b>DESARROLLO DE LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN - MODULOS</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>RH09-004-17</b>
<b>Gerencia</b> Gerencia General Empresa de Transportes Ave Fenix		<b>ÁREA SOLICITANTE</b> Área Logística de Carga			<b>Fecha de solicitud de información</b> 14/04/2017
N°	Curso	Fecha	Hora	Lugar	Contenido ó Tema
1	USO ADECUADO DE MAQUINAS DE CARGA Y DESCARGA	01/07/2017 al 19/08/2017	Sábado de 03:00 pm a 08:00 pm	Av. Carlos Monge N 292 Urb. Chimú - Trujillo. (SENCICO)	<b>Módulo I:</b> Reconocimiento y control de máquinas. <b>Módulo II:</b> Acondicionamiento de máquinas industriales de carga <b>Módulo III:</b> Operaciones de Maquina <b>Módulo IV:</b> Riegos de Operación <b>Módulo V:</b> Prácticas
2	USO CORRECTO DE EPPS	02/09/2017 al 21/10/2017	Sábado de 03:00 pm a 08:00 pm	Av. Húsares de Junín 502 Urb. La Merced, Trujillo. (SENATI)	<b>Módulo I:</b> Marco Lega: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ley 29783 <b>Módulo II:</b> Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos <b>Módulo III:</b> Equipos de Protección personal
	BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACION DE CARGA	04/11/2017 al 23/12/2017	Sábado de 03:00 pm a 08:00 pm	Av. Húsares de Junín 502 Urb. La Merced, Trujillo. (SENATI)	<b>Módulo I:</b> Conocimiento de la manipulación de cargas <b>Módulo II:</b> Conocimiento de buenos hábitos posturales. Práctica <b>Módulo III:</b> Creación de instrucciones técnicas sobre la correcta manipulación de cargas
3	GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIOS	3/07/2017 al 22/09/2017	Lunes, miércoles y viernes de 7:00 p.m. a 10:00 p.m	Vía de Evitamiento s/n Víctor Larco Herrera. Tecsup Norte – Campus Trujillo.	<b>Módulo I:</b> Gestión efectiva de almacenes y centros de distribución diseñados para el transporte de carga <b>Módulo II:</b> Gestión de inventarios para empresas de transporte por carretera <b>Módulo III:</b> Buenas prácticas de almacenamiento de alimentos y bienes <b>Módulo IV:</b> Distribución y transporte interprovincial <b>Módulo V:</b> Taller Integrador
<b>APROBACIONES</b>					
<b>V'B GERENTE</b>			<b>V'B JEFE INMEDIATO</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b> <b>Firma y Sello:</b> <b>Fecha:</b> /    /			<b>Apellidos y Nombres:</b> <b>Firma y Sello:</b> <b>Fecha:</b> /    /		

Elaboración: Propia



12	Módulo I: Gestión efectiva de almacenes y centros de distribución diseñados para el transporte de carga	08/01/2018	09/01/2018	Analizar la tercerización (Outsourcing)	
		10/01/2018	11/01/2018	Procesos, procedimiento y necesidades de dimensionamiento y localización de almacenamiento	
		12/01/2018	14/01/2018	Infraestructura y equipamiento de almacenes	
		15/01/2018	16/01/2018	Indicadores de gestión de almacenes, auditoría y control	
		17/01/2018	18/01/2018	Optimización de almacenes	
		19/01/2018	21/01/2018	Taller: Elaboración de indicadores de almacenamiento para empresas	
		22/01/2018	23/01/2018	Taller: Elaboración de indicadores de almacenamiento para empresas	
		24/01/2018	25/01/2018	Concepto y características de inventarios	
		26/01/2018	28/01/2018	Clasificación de inventarios ABC, Pronóstico de demandas	
		29/01/2018	30/01/2018	Control de inventarios según demanda y el Índice de Rotación de Inventarios (IRI)	
		31/01/2018	02/02/2018	Determinación de la cantidad y momento de pedido	
		13	Módulo II: Gestión de inventarios para empresas importadoras y exportadoras	03/02/2018	04/02/2018
05/02/2018	06/02/2018			Gestión de stocks y creación del valor estratégico	
07/02/2018	08/02/2018			Sistemas de inventarios	
09/02/2018	11/02/2018			Sistemas para determinar, cuándo ordenar y reaprovisionar	
12/02/2018	13/02/2018			Toma de Inventarios	
14/02/2018	15/02/2018			Rol del almacén en la cadena de valor	
16/02/2018	18/02/2018			BPM - Buenas Prácticas de Almacenamiento	
19/02/2018	20/02/2018			BPM - Buenas Prácticas de Almacenamiento	
21/02/2018	22/02/2018			Tecnologías de la información aplicadas a almacenes	
23/02/2018	25/02/2018			Taller: elaboración de un plan BPM para su almacén	
26/02/2018	27/02/2018			Taller: elaboración de un plan BPM para su almacén	
14	Módulo III: Buenas prácticas de almacenamiento de alimentos y bienes			28/02/2018	01/03/2018
		02/03/2018	04/03/2018	Transporte de bienes y mercancías peligrosas	
		05/03/2018	06/03/2018	Distribución de mercancías	
		07/03/2018	08/03/2018	Planificación y control del transporte de mercancías: Manejo de cargas	
		09/03/2018	11/03/2018	Seguimiento en ruta, proceso de ruteo empleo de indicadores de gestión	
		12/03/2018	13/03/2018	Taller: elaboración de indicadores de distribución física y transporte	
		14/03/2018	15/03/2018	Fundamentos de Lean Warehousing, El valor agregado vs. valor no agregado	
		16/03/2018	18/03/2018	El impacto de Lean y los indicadores	
		19/03/2018	20/03/2018	Simulación sistema tradicional, fuerza de trabajo flexible y balanceada	
		21/03/2018	22/03/2018	Simulación Layout, Celular simulación	
		23/03/2018	25/03/2018	Flujo de una pieza con el sistema pull	
		15	Módulo IV: Distribución y transporte interprovincial	26/03/2018	27/03/2018
28/03/2018	29/03/2018				
30/03/2018	31/03/2018				
01/04/2018	02/04/2018				
03/04/2018	04/04/2018				
05/04/2018	06/04/2018				
07/04/2018	08/04/2018				
09/04/2018	10/04/2018				
11/04/2018	12/04/2018				
13/04/2018	14/04/2018				
15/04/2018	16/04/2018				
17/04/2018	18/04/2018				
16	Módulo V: Taller Integrador	19/04/2018	20/04/2018		
		21/04/2018	22/04/2018		
		23/04/2018	24/04/2018		
		25/04/2018	26/04/2018		
		27/04/2018	28/04/2018		
		29/04/2018	30/04/2018		
		01/05/2018	02/05/2018		
		03/05/2018	04/05/2018		
		05/05/2018	06/05/2018		
		07/05/2018	08/05/2018		
		09/05/2018	10/05/2018		
		11/05/2018	12/05/2018		
<b>APROBACIONES</b>					
<b>YB GERENTE</b>			<b>YB JEFE INMEDIATO</b>		
Apellidos y Nombres:			Apellidos y Nombres:		
Firma y Sello:			Firma y Sello:		
Fecha: / /			Fecha: / /		

Elaboración: Propia



## EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

RH11-004-17

*¡ Tu aprendizaje nos interesa... !*

<b>Tema:</b>		<b>Institución Capacitadora:</b>			<b>Ciudad:</b>	
<b>Fecha:</b>	...../...../.....	<b>Área:</b>			<b>Gerencia:</b>	
<b>Apellidos y Nombres del Colaborador Evaluado</b>	<b>Criterios de Evaluación</b> (1 totalmente en desacuerdo - 4 totalmente de acuerdo)			<b>Calificación Cualitativa (2)</b>	<b>ROI</b>	<b>Observaciones</b>
	Ha adquirido nuevos conocimientos	Aplica lo aprendido en el trabajo	Desarrolla mejoras de acuerdo a lo aprendido			

<b>Apellidos y nombres del evaluador:</b>	<b>Firma del evaluador</b>	<b>Fecha de evaluación</b>
---	----------------------------	----------------------------

**¡AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN!**

Elaboración: Propia

 <p>Emp. de Transp. "B'E FENIX" S.A.C. <b>EMTRAFESA</b> ... siempre pensando en Usted. <b>CAPACITACIÓN DE LOGÍSTICA DE CARGA</b></p>	<b>EVALUACIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>RH12-004-17</b>
---	--	--------------------

*¡ Tu opinión nos interesa... !*

Tema: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Gerencia: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Expositor: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

La evaluación comprende 4 niveles, marcar con un aspa 'X' según su criterio, teniendo en cuenta lo siguiente:

<b>1 = Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2 = En Desacuerdo</b>	<b>3 = De acuerdo</b>	<b>4 = Totalmente de acuerdo</b>
-------------------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------------------

I.- CURSO / TEMA	1	2	3	4
1. Al inicio de la capacitación se explicaron los objetivos y la finalidad.				
2. El contenido de la capacitación correspondieron al tema.				
3. La duración de la capacitación fue suficiente.				
4. Lo desarrollado en la capacitación se puede aplicar en su puesto de trabajo.				
Observaciones / Recomendaciones / Sugerencias: .....				
II.- INSTRUCTOR / PONENTE	1	2	3	4
1. El ponente demostró dominio sobre el tema.				
2. El ponente estimuló la participación activa de los participantes (ejemplos, casos prácticos).				
3. El ponente resolvió las preguntas planteadas en clase.				
4. El ponente desarrolló todos los temas propuestos.				
Observaciones / Recomendaciones / Sugerencias: .....				
III.METODOLOGÍA UTILIZADA	1	2	3	4
1. Los medios técnicos utilizados (presentaciones, videos, artículos) fueron adecuados.				
2. La metodología (procedimiento) estuvo adecuada a los objetivos y contenido del curso.				
3. La calidad del material entregado ha sido apropiada.				
4. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.				
Observaciones / Recomendaciones / Sugerencias: .....				
IV. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	1	2	3	4
1. La limpieza de la sala de capacitación fue adecuada.				
2. Las condiciones de la sala de capacitación fueron las apropiadas (ventilación, iluminación, etc.)				
3. Los medios audiovisuales utilizados fueron convenientes (proyector, laptop, sonido, pizarra).				
4. El horario establecido para la capacitación fue apropiado.				
Observaciones / Recomendaciones / Sugerencias: .....				

**¡AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN!**

**Elaboración: Propia**



**EVALUACIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

RH13-004-17

*¡ Tu opinión nos interesa... !*

Tema: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Gerencia: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ Expositor: \_\_\_\_\_

**Material Usado por el Ponente**

Proyector  Pizarra  Papelote  Recursos Didácticos

**Instrucciones:** Responda a las siguientes preguntas, marcando las caritas según su opinión.

PREGUNTAS	NO	REGULAR	SI
1.- ¿Crees que la información que te presentó el expositor es importante para tu trabajo?			
2.- ¿Te explicaron la finalidad del tema de la capacitación?			
3.- ¿El expositor emplea un lenguaje fácil de comprender?			
4.- ¿El expositor domina el tema?			
5.- ¿El expositor utiliza casos prácticos y/o ejemplos en la capacitación?			
6.- ¿El tiempo de la capacitación fue adecuado?			
6.- ¿La capacitación practica fue la esperaba?			
Observaciones / Recomendaciones / Sugerencias: .....			

**Elaboración: Propia**

 <p>Emp. de Transp. "AVE FENIX" S.A.C. <b>EMTRAFESA</b> ... siempre pensando en Usted. CAPACITACIÓN DE LOGISTICA DE CARGA</p>	<b>MONITOREO DE LA CAPACITACIÓN</b>	RH14-004-17
--	-------------------------------------	-------------

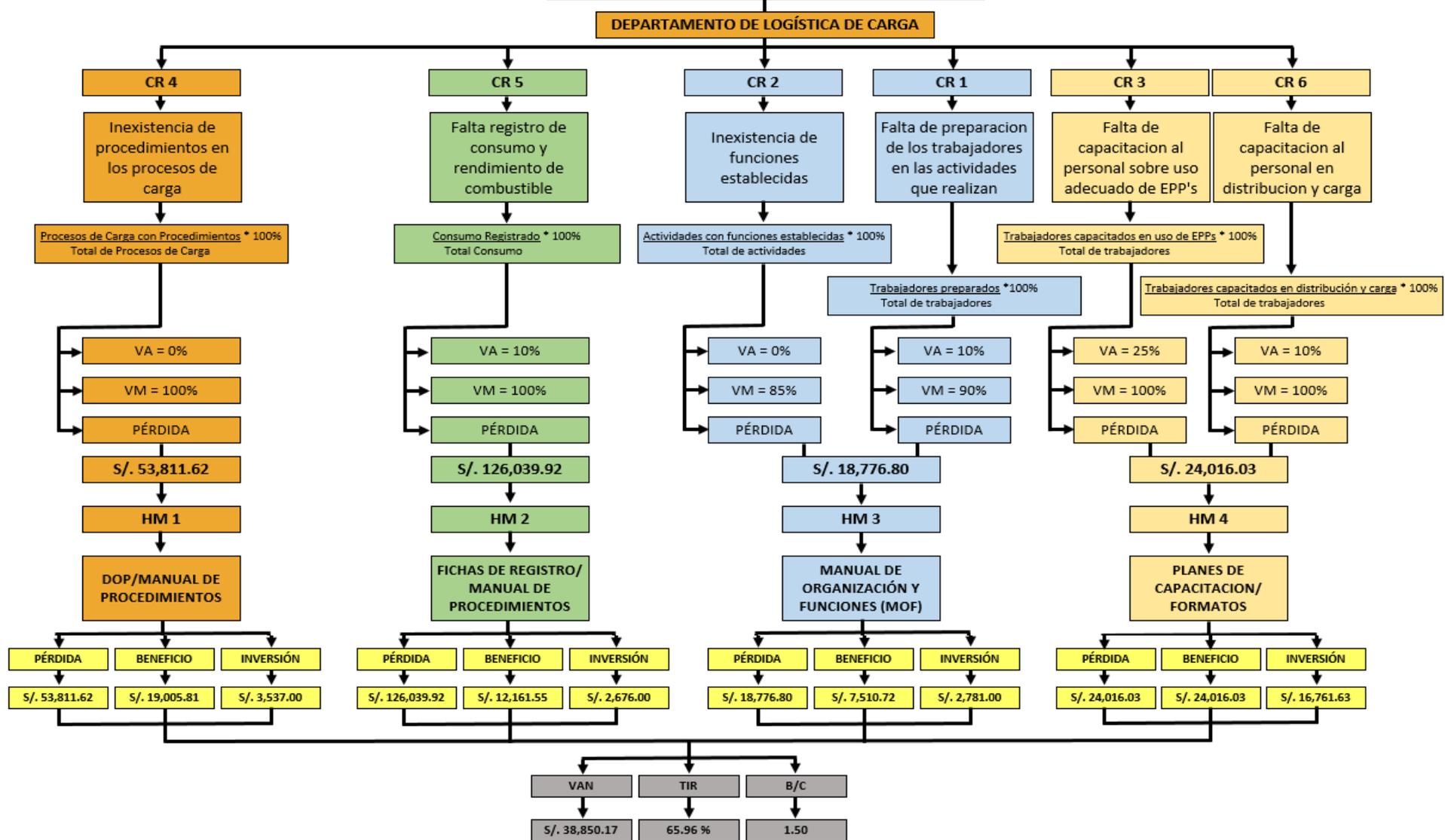
	TEMA	FECHA	LUGAR	AREA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NIVEL DE SATISFACCION DE LA CAPACITACION	%	NIVEL DE SATISFACCION MENSUAL
SATISFACCIÓN EMPLEADOS											
SATISFACCIÓN OBREROS											

Elaboración: Propia

Con estos formatos la empresa de transportes Ave Fénix SAC, va a estar en la capacidad de evidenciar las necesidades de conocimientos de su personal tanto administrativos como de su personal operario de las diferentes áreas del departamento de logística de carga, así también podrá monitorear la satisfacción de las capacitaciones y medir los resultados del aprendizaje obtenidos al concluir las capacitaciones, es así que con esta herramienta mejoraremos los sobrecostos de accidentes de trabajo por el inadecuado uso de los equipos de protección personal, y por la inadecuada manipulación y acopio de la carga, optimizando así los tiempos de trabajo de los colaboradores.

La propuesta está comprendida en el desarrollo de las siguientes capacitaciones: Uso adecuado de máquinas de carga y descarga, Uso correcto de EPP's, Buenas prácticas de manipulación de carga y Gestión de Inventarios. Esperando reducir así el 100% de dichos costos.

## ESQUEMA DE LA PROPUESTA



Elaboración: Propia.

## **CAPITULO V**

# **EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

## 5.1. Inversión de la propuesta:

A continuación, se presentará un presupuesto necesario para aplicar las mejoras a cada una de las causas raíces evaluadas, el cual tendrá en cuenta todas las herramientas, materiales de oficina y personal de asesoramiento que permitan aplicar las herramientas evaluadas.

En las tablas siguientes se mostrará las inversiones en soles que se aplicarán para cada causa raíz:

### 5.1.1. Inversión para la propuesta de la Herramienta 1: DOP/Manual de Procedimientos de Carga y Descarga:

#### HERRAMIENTA 1: DOP / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Contrataciones	Cant	Remuneración (S/.)	Total Rem (S/.)
Asesoría Ingeniero de Procesos	1	750.00	750.00
Practicante Ing. Industrial	1	425.00	425.00
<b>Total Remuneraciones al Mes S/.</b>			<b>1,175.00</b>
<b>Total Remuneraciones al Año S/.</b>			<b>14,100.00</b>

#### OTROS GASTOS

Consumos en Equipos y Charlas	Cant	Costo Unit (S/.)	Total (S/.)
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Impresora Multifuncional	1	750.00	750.00
Escritorio Melamina	1	300.00	300.00
Silla Ejecutiva	1	150.00	150.00
Jugos, Aguas y Galletas	25	7.00	175.00
Plumones	4	3.00	12.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
<b>Total Otros Gastos para DOP / Manual de Procedimientos S/.</b>			<b>3,537.00</b>

Elaboración: Propia.

**5.1.2. Inversión para la propuesta de la Herramienta 2: Fichas de Registro/Manual de Procedimientos de abastecimiento de combustible:**

**HERRAMIENTA 2: FICHAS DE REGISTRO / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Contrataciones	Cant	Remuneración (S/.)	Total Rem (S/.)
Practicante Ing. Industrial	1	425.00	425.00
<b>Total Remuneraciones al Mes S/.</b>			<b>425.00</b>
<b>Total Remuneraciones al Año S/.</b>			<b>5,100.00</b>

**OTROS GASTOS**

Consumos en Charlas de Instrucciones	Cant	Costo Unit (S/.)	Total (S/.)
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Escritorio Melamina	1	300.00	300.00
Silla Ejecutiva	1	150.00	150.00
Jugos, Aguas y Galletas	10	7.00	70.00
Plumones	2	3.00	6.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
<b>Total Otros Gastos para Fichas de Registro / Manual de Procedimientos S/.</b>			<b>2,676.00</b>

Elaboración: Propia.

### 5.1.3. Inversión para la propuesta de la Herramienta 3: MOF:

#### HERRAMIENTA 3: MOF

CONTRATACIONES	Cant	Remuneración (S/.)	Total Rem (S/.)
Asesoría Ingeniero de Procesos	1	750.00	750.00
<b>Total Remuneraciones al Mes S/.</b>			<b>750.00</b>
<b>Total Remuneraciones al Año S/.</b>			<b>9,000.00</b>

#### OTROS GASTOS

Consumos en Charlas de Instrucciones	Cant	Costo Unit (S/.)	Total (S/.)
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Escritorio Melamina	1	300.00	300.00
Silla Ejecutiva	1	150.00	150.00
Jugos, Aguas y Galletas	25	7.00	175.00
Plumones	2	3.00	6.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
<b>Total Otros Gastos para MOF S/.</b>			<b>2,781.00</b>

Elaboración: Propia.

#### 5.1.4. Inversión para la propuesta de la Herramienta 4: Plan de Capacitación/Formatos:

##### HERRAMIENTA 4: PLANES DE CAPACITACION / FORMATOS

CAPACITACIONES	N° PARTICIPANTES	COSTO INDIVIDUAL	VIATICOS (S/.)	TOTAL (S/.)
USO DE MAQUINAS DE CARGA Y DESCARGA	4	300.00	100.00	1,300.00
USO CORRECTO DE EPPS	10	200.00	250.00	2,250.00
BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACION DE CARGAS	5	150.00	50.00	800.00
GESTION DE ALMACENES E INVENTARIOS	2	1,000.00	500.00	2,500.00
<b>Total Costo Capacitación S/.</b>		<b>1,650.00</b>	<b>900.00</b>	<b>6,850.00</b>

EVALUACION Y MONITOREO	N° SERVICIOS	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL (S/.)
Evaluador de Capacitaciones	3	500.00	1,500.00
<b>Total Evaluaciones S/.</b>			<b>1,500.00</b>

Implementación de EPPS	Cant	Costo Unit (S/.)	Total (S/.)
BOTAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	10	150.20	1,502.00
CASCO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	10	45.55	455.50
FAJAS LUMBAR CON SUSPENSION	10	42.35	423.50
LENTES DE PROTECCION	10	21.95	219.49
CHALECOS REFLECTANTES	10	38.05	380.51
GUANTES DE CUERO	10	30.42	304.24
OTROS IMPLEMENTOS DE SEÑALIZACION	10	21.95	219.49
ARNES Y LINEA DE VIDA DE PROTECCION	10	320.00	3,200.00
CONOS DE SEGURIDAD	10	41.99	419.90
<b>Total Implementación EPPS S/.</b>			<b>7,124.63</b>

REINVERSION 1 AÑO	TOTAL (S/.)
REINVERSION 1 AÑOS	3,504.73
REINVERSION 3 AÑOS	3,619.90
<b>TOTAL S/.</b>	<b>7,124.63</b>

Elaboración: Propia.

### OTROS GASTOS

Consumos en Charlas de Instrucciones	Cant	Costo Unit (S/.)	Total (S/.)
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Escritorio Melamina	1	300.00	300.00
Silla Ejecutiva	1	150.00	150.00
Jugos, Aguas y Galletas	25	7.00	175.00
Plumones	4	3.00	12.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
<b>TOTAL OTROS GASTOS S/.</b>			<b>2,787.00</b>

Elaboración: Propia.

TOTAL INVERSIONES	TOTAL (S/.)
DOP / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3,537.00
FICHAS DE REGISTRO / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2,676.00
MOF / MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	2,781.00
PLANES DE CAPACITACION / FORMATOS	16,761.63
<b>TOTAL INVERSIONES S/.</b>	<b>25,755.63</b>

<b>COSTOS OPERATIVOS S/.</b>	<b>29,700.00</b>
------------------------------	------------------

Activo Fijo	Und.	Costo Unit (S/.)	Costo Total (S/.)	Vida Util	Depreciación Anual (S/.)
Laptop HP	4	2,100.00	8,400.00	4.00	2,100.00
Impresora Multifuncional	1	750.00	750.00	4.00	187.50
Escritorio Melamina	4	300.00	1,200.00	10.00	120.00
Silla Ejecutiva	4	150.00	600.00	10.00	60.00
<b>Total Depreciación S/.</b>					<b>2,467.50</b>

Elaboración: Propia.

## 5.2. Beneficios de la Propuesta:

A continuación, se detallan los beneficios de cada una de las herramientas de mejora:

DESCRIPCION	HERRAMIENTAS DE MEJORA	PERDIDAS ACTUALES (S/ / AÑO)	PERDIDAS MEJORADAS (S/ / AÑO)	BENEFICIO (S/.)
Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga	ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO: DOP/ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	53,811.62	34,805.82	19,005.81
Falta registro de consumo y rendimiento de combustible	FICHAS DE REGISTRO / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	126,039.92	113,878.37	12,161.55
Inexistencia de funciones establecidas	MOF	18,776.80	11,266.08	7,510.72
Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan				
Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	PLANES DE CAPACITACION/FORMATOS	24,016.03	0.00	24,016.03
Falta de capacitación al personal en distribución y carga				
<b>TOTALES S/.</b>		<b>222,644.37</b>	<b>159,950.26</b>	<b>62,694.11</b>

Elaboración: Propia.

## 5.3. Evaluación Económica:

A continuación, se mostrará el flujo de caja desarrollado (Inversión, Ingresos y Egresos), proyectado a 6 años, tiempo en el cual se estima se reducir el 100% de los sobrecostos evaluados y mejorados con la aplicación de las herramientas propuestas:

DATOS PARA EVALUACION	
Ingresos por la Propuesta	Ahorro
Egresos por la Propuesta	Inversión Inicial
	Costos Operativos
	Depreciación
	Interés
Costo de Oportunidad	15%
Periodo de Evaluación	06 Años

Elaboración: Propia.

## EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA

Inversión total  
(Costo oportunidad) COK

<b>S/. 25,755.63</b>
----------------------

**15%**

ESTADO DE RESULTADOS							
AÑO	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		62,694.11	63,321.05	63,954.26	64,593.80	65,239.74	65,892.14
Costos operativos		29,700.00	29,997.00	30,296.97	30,599.94	30,905.94	31,215.00
Depreciación activos		2,467.50	2,467.50	2,467.50	2,467.50	2,467.50	2,467.50
GAV		5,940.00	5,999.40	6,059.39	6,119.99	6,181.19	6,243.00
Utilidad antes de impuestos		24,586.61	24,857.15	25,130.40	25,406.38	25,685.12	25,966.64
Impuestos (29.50%)		7,253.05	7,332.86	7,413.47	7,494.88	7,577.11	7,660.16
Utilidad después de impuestos		<b>17,333.56</b>	<b>17,524.29</b>	<b>17,716.93</b>	<b>17,911.50</b>	<b>18,108.01</b>	<b>18,306.48</b>

FLUJO DE CAJA							
AÑO	0	1	2	3	4	5	6
Utilidad después de impuestos		S/. 17,333.56	S/. 17,524.29	S/. 17,716.93	S/. 17,911.50	S/. 18,108.01	S/. 18,306.48
Depreciación		S/. 2,467.50					
Reinversión	S/. -25,755.63	S/. 3,504.73	S/. 3,504.73	S/. 7,124.63	S/. 3,504.73	S/. 3,504.73	S/. 7,124.63
	<b>S/. -25,755.63</b>	<b>S/. 16,296.33</b>	<b>S/. 16,487.06</b>	<b>S/. 13,059.80</b>	<b>S/. 16,874.27</b>	<b>S/. 17,070.78</b>	<b>S/. 13,649.35</b>

Elaboración: Propia.

Para poder determinar la rentabilidad de la propuesta, se ha realizado la evaluación a través de indicadores económicos: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y Relación Beneficio Costo (B/C); además, se ha considerado un Costo de Oportunidad (COK) para dicha inversión del 15% anual, de acuerdo a los índices económicos financieros positivos del mercado nacional, determinado lo siguiente:

AÑO	0	1	2	3	4	5	6
Flujo Neto de Efectivo	S/. -25,755.63	S/. 16,296.33	S/. 16,487.06	S/. 13,059.80	S/. 16,874.27	S/. 17,070.78	S/. 13,649.35

VAN	S/. 33,504.82	
TIR	57.44%	
PRI	2.6	años

Elaboración: Propia.

De lo anterior podemos evaluar que nuestro VAN al ser S/. 33,504.82 indica que es el valor al día de hoy de nuestra inversión y que la TIR al ser 57.44% supera ampliamente al COK de 15%, finalmente el periodo de recuperación de la inversión es de 2.6 años (2 años 7 meses).

AÑO	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		62,694.11	63,321.05	63,954.26	64,593.80	65,239.74	65,892.14
Egresos		42,893.05	43,329.26	43,769.83	44,214.81	44,664.24	45,118.16

VAN Ingresos	S/. 242,301.78
VAN Egresos	S/. 165,832.63

B/C	1.46
-----	------

Elaboración: Propia.

Esta tabla nos muestra un beneficio costo de 1.46 lo que nos indica que la empresa de Transporte Ave Fénix SAC por cada sol de inversión, obtiene un beneficio de S/. 0.46 soles

## **CAPITULO VI**

# **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

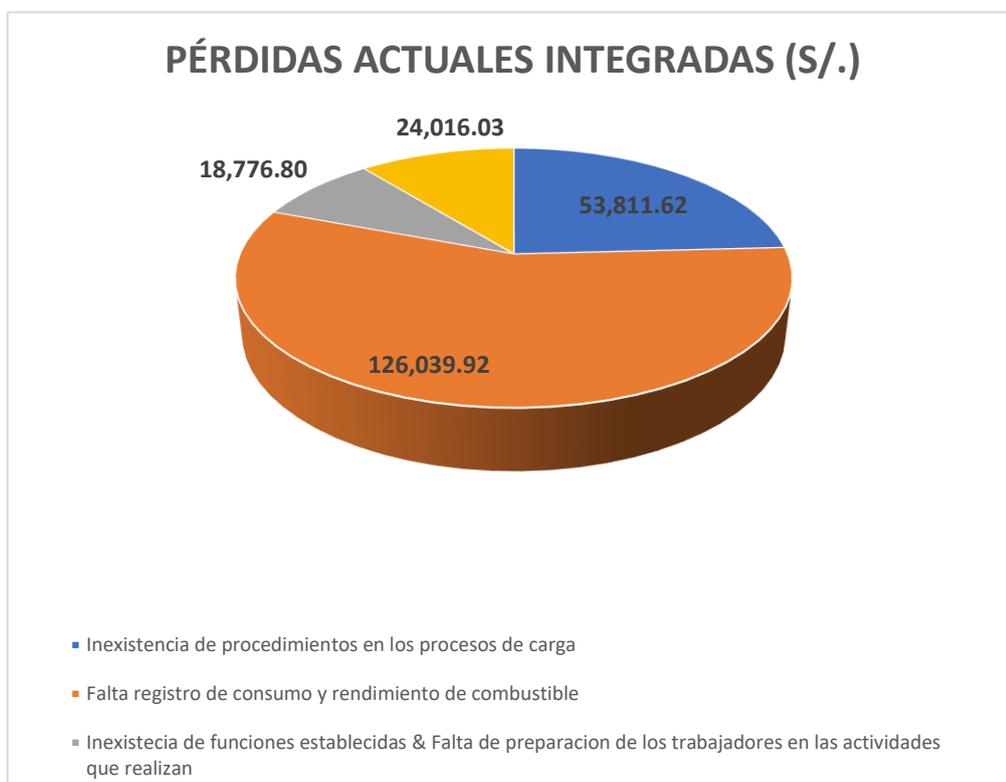
## 6.1. Resultados:

Se puede concluir que en el departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, analizada en la propuesta de mejora, se tiene una pérdida actual de S/. 222,644.37, una pérdida meta de S/. 159,950.26 y un beneficio de S/. 62,694.11 que implica la inversión realizada en la misma, tal como se detalla en la tabla a continuación:

### Comparación de Pérdidas Actuales Vs. Mejoradas

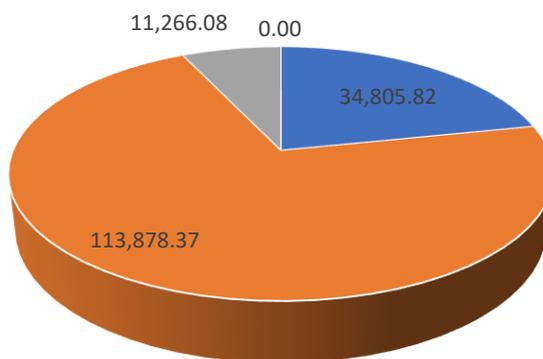
DESCRIPCION	PÉRDIDAS ACTUALES INTEGRADAS	PÉRDIDAS MEJORADAS INTEGRADAS	BENEFICIO (S/.)
Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga	53,811.62	34,805.82	19,005.81
Falta registro de consumo y rendimiento de combustible	126,039.92	113,878.37	12,161.55
Inexistencia de funciones establecidas	18,776.80	11,266.08	7,510.72
Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan			
Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's	24,016.03	0.00	24,016.03
Falta de capacitación al personal en distribución y carga			
<b>TOTALES</b>	<b>S/. 222,644.37</b>	<b>S/. 159,950.26</b>	<b>S/. 62,694.11</b>

Elaboración: Propia.



Elaboración: Propia.

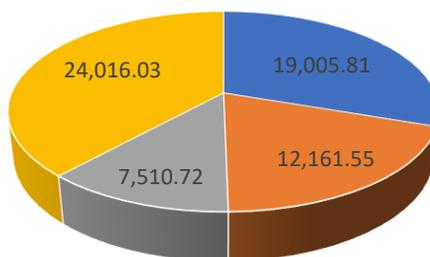
### PÉRDIDAS MEJORADAS INTEGRADAS (S/.)



- Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga
- Falta registro de consumo y rendimiento de combustible
- Inexistencia de funciones establecidas & Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan
- Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's & en distribución y carga

**Elaboración: Propia.**

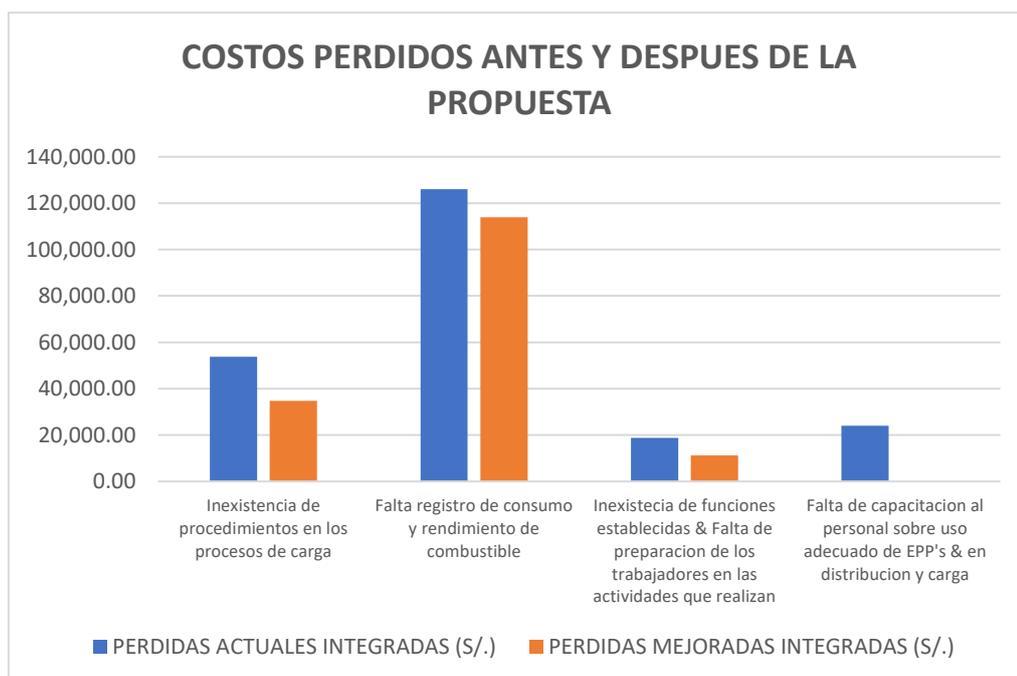
### BENEFICIO (S/.)



- Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga
- Falta registro de consumo y rendimiento de combustible
- Inexistencia de funciones establecidas & Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan
- Falta de capacitación al personal sobre uso adecuado de EPP's & en distribución y carga

**Elaboración: Propia.**

Así mismo presentamos un cuadro comparativo de los costos antes y después de la propuesta de mejora de la gestión logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, con la implementación de: Estandarización del proceso DOP, Fichas de registro, Manual de Organización y Funciones MOF, Planes de Capacitación, Manuales de Procedimientos y Formatos.



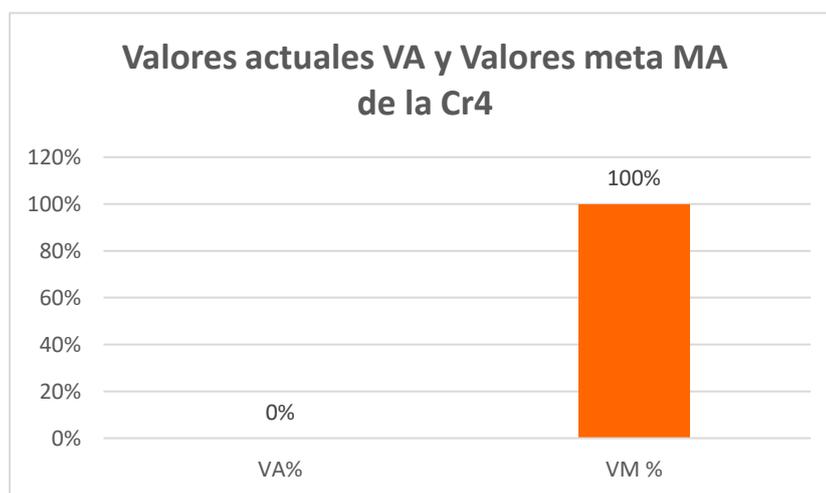
**Elaboración: Propia.**

Ante estos informes se evidencia una disminución clara de los costos anteriores, por lo que reafirmamos que la propuesta de implementación de: Estandarización del proceso DOP, Fichas de registro, Manual de Organización y Funciones MOF, Planes de Capacitación, Manuales de Procedimientos y Formatos, mejorará eficientemente y generará beneficios a mediano plazo, para la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

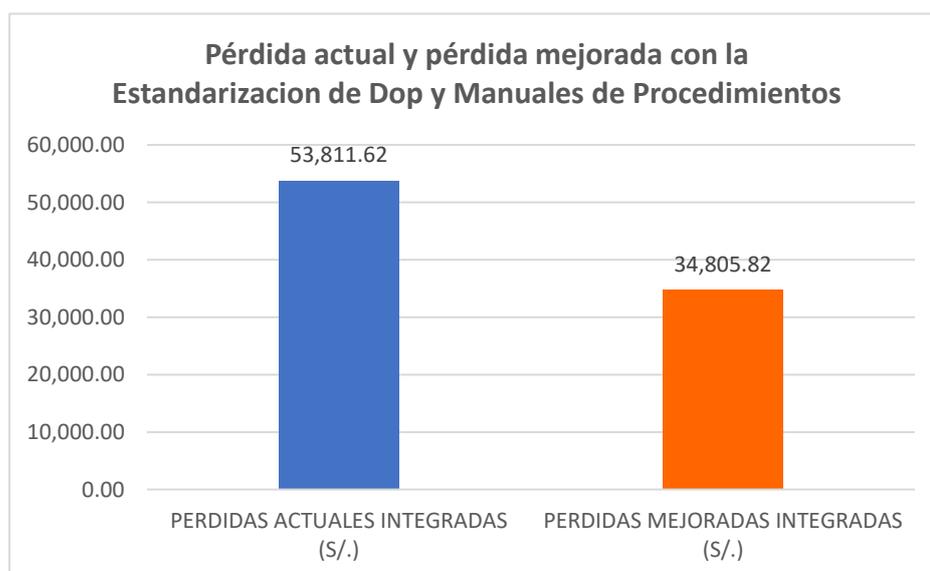
## 6.2. Discusión:

### 6.2.1. Propuesta de Estandarización del Proceso DOP/Manual de Procedimientos:

Como se puede apreciar, la siguiente figura muestra los valores actuales y los valores meta de la causa raíz 04 “Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga” cuyo valor actual es de 0% y con la aplicación de la herramienta de mejora “Estandarización del Proceso DOP y su Manual de Procedimientos” se logra alcanzar el 100%, demostrando así que esta herramienta ayuda de manera significativa en el incremento de los indicadores para el beneficio de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC.



Elaboración: Propia.



Elaboración: Propia.

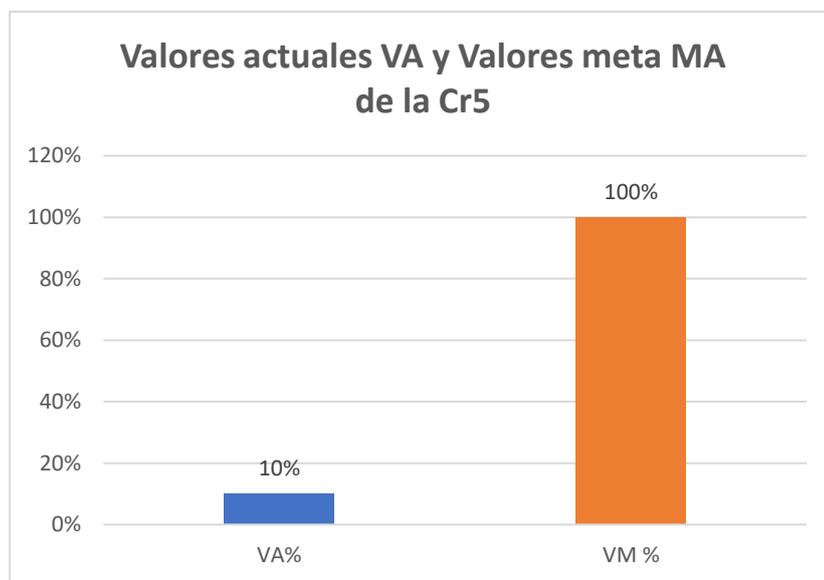
La Estandarización del Proceso DOP y su Manual de Procedimientos nos permite conocer más a detalle las actividades que cada empleado realiza en el esquema de los procedimientos, permitiendo identificar tiempos muertos y horas hombre en exceso y estandarizará los tiempos de procesos, reajustándolos de 8.50 minutos para las operaciones de recepción de carga y 7.34 minutos para las operaciones de despacho de carga a 4.59 minutos y 3.26 minutos para las operaciones de recepción y despacho de carga respectivamente; esto nos permitirá reajustar los procedimientos que ayuden a una reducción de las horas extras (tiempos muertos) que actualmente representan un sobre costo para el departamento de logística de carga, además esta estandarización al ajustar los tiempos y ordenar los procedimientos, permite determinar un excedente de personal en el departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.

Inicialmente el costo por la mano de obra de los empleados es de S/. 53,811.62, pero su detalle no es muy claro al estar camuflados entre los diferentes tiempos y actividades de los empleados, sin embargo al estandarizar los tiempos y elaborar el DOP, se puede apreciar que existen sobretiempos que con una adecuada distribución de actividades y estandarización de tiempos, se determina que no son necesarias, además se determina también que existen mano de obra en exceso, y que juntos generan un sobre costo total de S/. 19,005.81, el mismo que representaría el beneficio propuesto para la empresa, pues el costo inicial se reduciría a S/. 34,805.82.

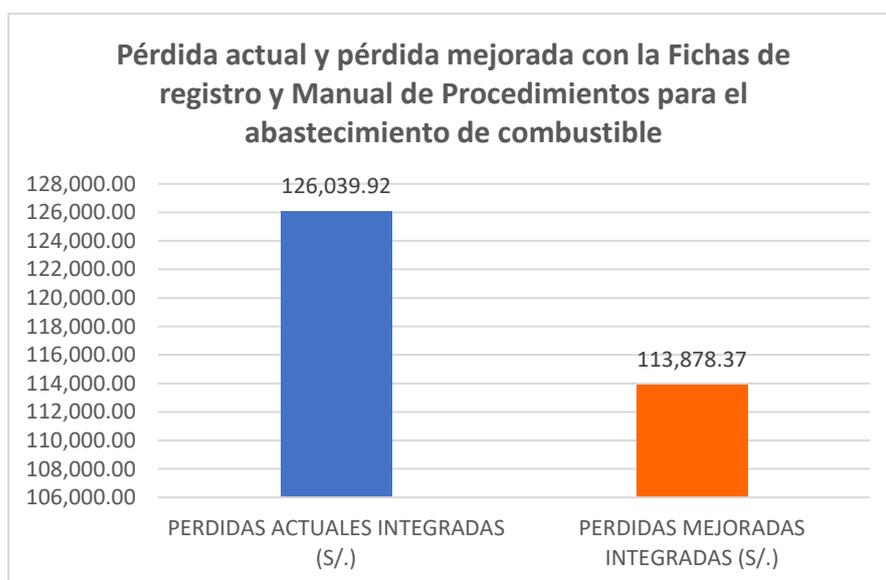
#### **6.2.2. Propuesta de Fichas de Registro y Manual de Procedimientos para el abastecimiento de Combustible:**

Como se puede apreciar, la siguiente figura muestra los valores actuales y los valores meta de la causa raíz 05 “Falta registro de consumo y rendimiento de combustible” cuyo valor actual es de 10% y con la aplicación de la herramienta de mejora “Fichas de

registro y su Manual de Procedimientos de abastecimiento de combustible” se logra alcanzar el 100%, demostrando así que esta herramienta ayuda de manera significativa en el incremento de los indicadores para el beneficio de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.



**Elaboración: Propia.**



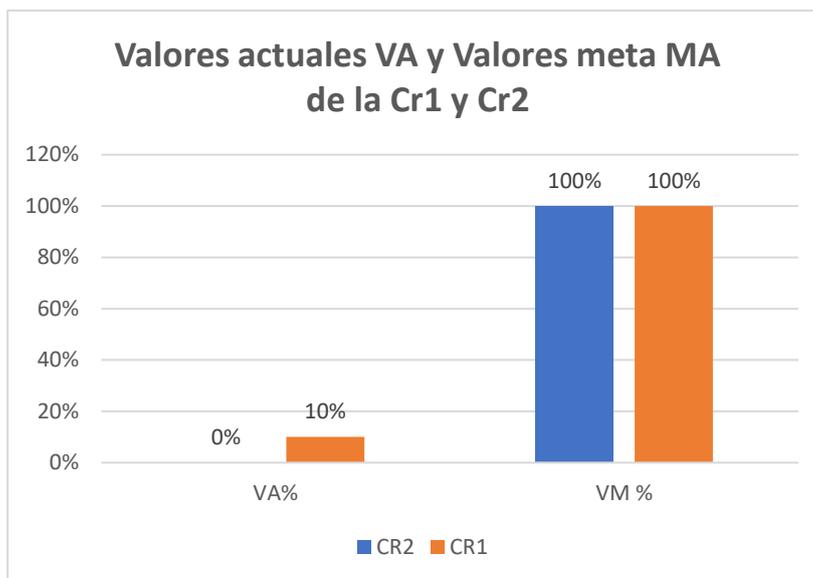
**Elaboración: Propia.**

La implementación de Fichas de registro y su Manual de procedimientos para el abastecimiento de combustible, teniendo en cuenta las muestras tomadas por cada unidad y ruta, nos permitió estandarizar los consumos y rendimientos a más detalle, permitiendo identificar excesos de consumos, y que en caso de excedentes se programará con mayor precisión, planes de mantenimiento dirigidos hacia las unidades que sobrepasen los promedios; además también se estandarizó los procedimientos de abastecimiento en el grifo de combustible que no solo mejorará los rendimientos sino que también permitirá un mejor control de consumos, pues actualmente las unidades se abastecen basados en consumos históricos que no se ajustan a la realidad actual

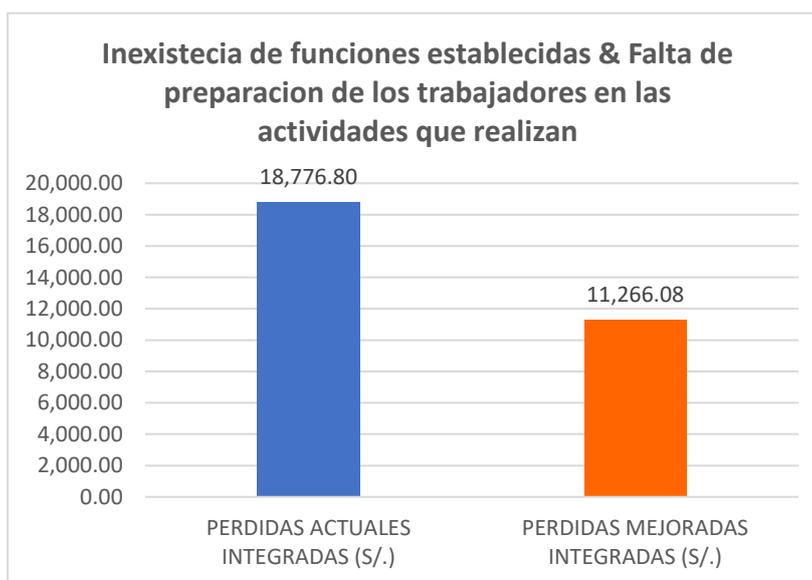
Es así que inicialmente el costo mensual promedio por consumo de combustible por cada unidad de carga y por cada ruta, es de S/. 126,039.92, sin embargo, luego de la toma de muestras por unidad y ruta y al estandarizar las fichas de registro y los manuales de procedimientos para abastecimiento de combustible, se logró contrarlar el consumo de este suministro, reduciendo notoriamente el costo total a S/. 113,878.37, el mismo que representaría el beneficio propuesto para la empresa, pues el costo inicial se reduciría a S/. 12,161.55.

### **6.2.3. Propuesta de Manual de Organización y Funciones - MOF:**

Como se puede apreciar, la siguiente figura muestra los valores actuales y los valores meta de las causas raíces 01 y 02 “Inexistencia de funciones establecidas” y “Falta de preparación de los trabajadores en las actividades que realizan” cuyos valores actuales son de 0% y 10% respectivamente; y con la aplicación de la herramienta de mejora “Manual de Organización y Funciones - MOF” se logró alcanzar el 100% para ambas causas, demostrando así que esta herramienta ayuda de manera significativa en el incremento de los indicadores para el beneficio de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.



**Elaboración: Propia.**



**Elaboración: Propia.**

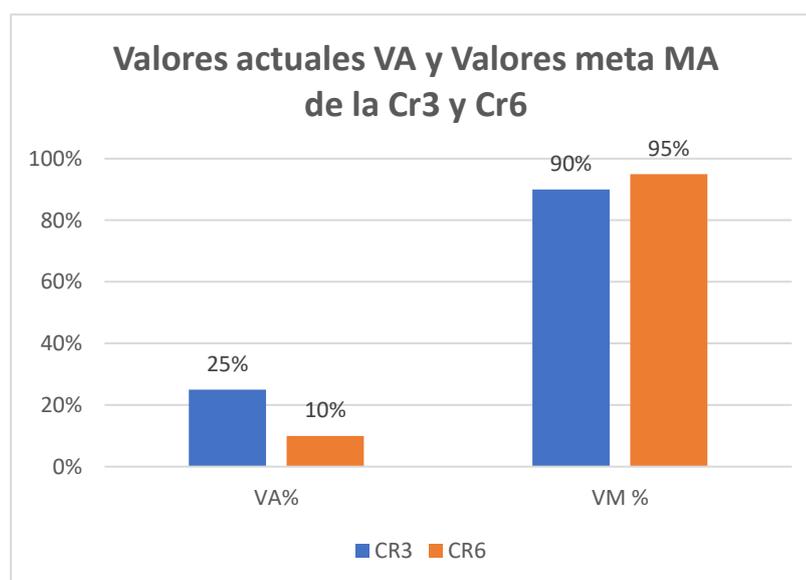
La implementación de un Manual de Organización y Funciones - MOF, nos permite mejorar e ilustrar claramente las actividades de cada trabajador de forma estandarizada, ayudando a los trabajadores con más tiempo laboral en la empresa, a realizar actividades más concretas y de mejor calidad y para los trabajadores nuevos que se integran al departamento de logística de carga, ésta herramienta les servirá como guía y manual de

inducción en el buen desempeño de sus actividades; permitiendo así reducir y/o hasta eliminar los gastos por indemnizaciones a los clientes, como compensación por el daño o pérdida que sufre su carga al recibir golpes o maltratos.

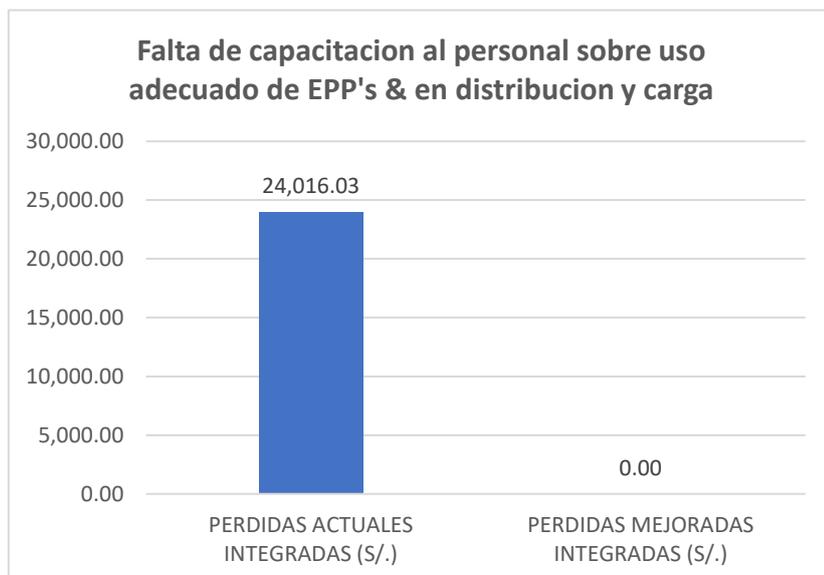
Inicialmente el costo de este tipo de pérdidas o maltratos de la carga asciende a S/. 18,776.80, planeándose reducir de forma proporcional (durante el periodo de implementación), hasta S/. 11,266.08 lo que significaría un beneficio para la empresa de S/. 7,510.72.

#### **6.2.4. Propuesta de Planes de Capacitación y Formatos:**

Como se puede apreciar, la siguiente figura muestra los valores actuales y los valores meta de las causas raíces 03 y 06 “Falta de capacitación al personal sobre el uso adecuado de EPP’s” y “Falta de capacitación al personal en distribución y carga” cuyos valores actuales son de 25% y 10% respectivamente, y con la aplicación de la herramienta de mejora “Planes de Capacitación y Formatos” se logra alcanzar unos valores mejorados del 90% y 95% respectivamente, demostrando así que esta herramienta ayuda de manera significativa en el incremento de los indicadores para el beneficio de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.



Elaboración: Propia.



**Elaboración: Propia.**

La implementación de Planes de Capacitación y Formatos, nos permitió identificar el no uso o el uso incorrecto de los implementos de seguridad EPP's así como la inadecuada manipulación, tratamiento, almacenamiento y distribución de la carga, por ello se estructuró un plan con los formatos requeridos y con la temática que alcance a todos los empleados del departamento de logística de carga y que permita minimizar estos accidentes y la incorrecta manipulación y tratamiento de la carga, mejorando así la calidad de vida de los trabajadores y a su vez generar mayor confianza en sus clientes por el buen desempeño y cuidado de sus bienes.

Este plan de capacitación, detalla todos los pasos y procedimientos a seguir, para el desarrollo de los temas, de acuerdo a las necesidades del personal del departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, culminando en una evaluación y monitoreo de dichas capacitaciones.

Es así que Inicialmente el costo mensual promedio por accidentes y almacenamiento incorrecto de carga asciende a S/. 24,016.03, sin embargo, luego de realizar las capacitaciones en los temas

principales como: “uso adecuado de máquinas de carga y descarga”, “Uso correcto de EPP’s”, “Buenas prácticas de manipulación de cargas” y “Gestión de Almacenes e Inventarios”, se logrará reducir el 100% de estos sobre costos de accidentes de trabajo, reparaciones constantes de maquinaria, así como cargas no enviadas o maltratadas, los mismos que representarían un beneficio para la empresa de S/. 24,016.03.

Malusin (2013) y Martell (2013) manifiestan que las capacitaciones al personal de las empresas son beneficiosas porque ayuda a incrementar la productividad y calidad del trabajo, ayuda a prevenir riesgos en el trabajo, produce actitudes más positivas entre los trabajadores, aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros, mejora el conocimiento de los diferentes puestos y por lo tanto el desempeño, etc.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones:**

- ✓ La propuesta de mejora en la gestión logística de carga aplicada a la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo tiene un impacto positivo en los costos operacionales, al reducirlos del 100% (S/. 222,644.37) inicial en el 2016, al 71.84% (S/. 159,950.26) final en el 2017, con la aplicación de las herramientas de mejora propuestas, lo que significa un beneficio o reducción total de dichos costos del 28.16% (S/. 62,694.11).
- ✓ Se determinó que la situación actual del departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, presenta serias deficiencias en sus procedimientos y control de actividades de los trabajadores, lo que evidencia excesivos costos operativos.
- ✓ La implementación de un Diagrama de operaciones de procesos - DOP, un Manual de organización y funciones - MOF, Fichas de registro de consumos, un Plan de capacitación y Manuales de procedimientos como herramientas de mejora en el departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, permitió a la presente investigación, lograr reducir los costos operativos actuales.
- ✓ La evaluación la propuesta de implementación, a través del VAN, TIR y B/C, señala como resultados los valores de: S/. 33,504.82, 57.44% y 1.46 para cada indicador respectivamente, con lo cual se concluye que esta propuesta es factible y rentable para la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.
- ✓ Son 6 causas raíz que están ocasionando sobrecostos operacionales en la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo, y que hace referencia este trabajo aplicativo, el cual hace un total de S/. 222,644.37.
- ✓ El desarrolló la herramienta: Estandarización del proceso DOP y Manuales de Procedimientos, permite tener un detalle amplio de las actividades que cada empleado realiza en el esquema de los procedimientos, permitiendo identificar tiempos muertos y horas hombre en exceso y estandarizar los

tiempos de procesos, reajustándolos de 8.50 minutos para las operaciones de recepción de carga y 7.34 minutos para las operaciones de despacho de carga a 4.59 minutos y 3.26 minutos para las operaciones de recepción y despacho de carga respectivamente, logrando un beneficio de S/. 19,005.81.

- ✓ El desarrolló la herramienta Fichas de Registro y Manual de Procedimientos para el abastecimiento de combustible, se realizó teniendo en cuenta las muestras tomadas por cada unidad y ruta, permitiendo estandarizar los consumos y rendimientos a más detalle, identificando excesos de consumos, y que en caso de excedentes también permitirá programar con mayor precisión, planes de mantenimiento dirigidos hacia las unidades que sobrepasen los promedios, generando así un beneficio de S/. 12,161.55.
- ✓ El desarrollo la herramienta Manual de Organización y Funciones - MOF, permitió ilustrar claramente las actividades de cada trabajador de forma estandarizada, ayudando a los trabajadores con más tiempo laboral en la empresa, a realizar actividades más concretas y de mejor calidad, y para los trabajadores nuevos que se integran al departamento de logística de carga, ésta herramienta será una guía y manual de inducción para el buen desempeño de sus actividades; generándole un beneficio de S/. 7,510.72 a la empresa de Transportes Ave Fénix SAC de la ciudad de Trujillo.
- ✓ El desarrollo del plan de capacitación para los empleados del departamento de logística de carga, permitirá resolver los problemas de falta de conocimiento en uso correcto de la maquinaria, uso correcto de EPP's, buenas prácticas de manipulación de carga, así como también el adecuado control de inventarios y almacenes, cuyo beneficio para la empresa de Transportes Ave Fénix SAC en la ciudad de Trujillo, será de S/. 24,016.03.
- ✓ El presente trabajo aplicativo puede ser utilizado como referencia o plantilla para cualquier otra empresa del rubro de Transporte de Carga.

## **Recomendaciones:**

- ✓ Se recomienda realizar las inversiones respectivas en cada una de las herramientas del presente trabajo aplicativo, con la finalidad de lograr la disminución de los costos operacionales actuales.
- ✓ Se recomienda iniciar la implementación con la herramienta Estandarización de procesos - DOP y Manuales de Procedimientos para que con procedimientos claros, se de paso a las posteriores herramientas, permitiendo el flujo correcto de los procesos.
- ✓ Es de mayor prioridad la implementación de la Estandarización de Procesos - DOP Y Manuales de Procedimientos, así como del Manual de Organización y Funciones MOF, en la empresa para el óptimo desempeño y el eficiente uso de tiempos, evitando así sobrecostos por pérdidas o maltrato de carga
- ✓ Se recomienda el uso de los formatos planteados tanto para mejorar la perdida por consumos excesivos de combustible y un mejor control del rendimiento de cada unidad, así como las pérdidas de carga o accidentes fatales por falta de capacitaciones.
- ✓ Como apoyo a las propuestas, se recomienda las capacitaciones constantes a los trabajadores que se involucran en las actividades analizadas, con la finalidad de que se hagan responsables de sus labores y estén comprometidos con la reducción de los costos que se originan en su área, por desconocimiento o por la misma falta de capacitación.

## **Bibliografía:**

### **Libros:**

**Álvarez Torres, M. (2006).** Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. (1.a ed.). México: Panorama Editorial.

**Ballou Ronald H. (2004).** Logística, administración de la cadena de suministro. 5ta edición. México Pearson Educación.

**Chase, Jacobs Aquilano (2006).** Administración de la Producción y Operaciones, Control de inventarios, décima edición. México: Mc Graw Hill

**Chase, R. B. J., & Aquilano, F. R. (2009).** Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. 12va edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2009.

**Chiavenato, I. (2011).** Administración de Recursos Humanos – El capital humano en las organizaciones. (8.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

**Domínguez Machuca, J. A. (1995).** Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.

**Fred E. Meyers, Matthew P. Stephens (2006).** Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales. 3era edición. México Person Prentice Hall.

**Heizer, J., Heizer, B., & Render, B. (2009).** Principios de administración de operaciones. Pearson Educación, 7ma edición. México: Editorial Pearson Educación.

**HR Focus, A. (1993).** Las 5 etapas del proceso de capacitación. New York: American Management.

**Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005).** Administración de operaciones: estrategia y análisis. Pearson educación.

**Martell Ruiz, B. G., & Sánchez Alaya, A. M. (2013).** Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo-2013.

**Malusin, P., & Margarita, M. (2013).** Plan de capacitación para la industria la Raíz del Jean de la ciudad de Pelileo y la atención al cliente. -

**Niebel Benjamin y Andris Freivalds (2014).** Métodos, estándares y diseño del trabajo. 12va edición. Mundo cultural hispano.

**Roberto, H. S., Carlos, F. C., & Pilar, B. L. (2003).** Metodología de la Investigación.  
**Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1996).** Metodología de la investigación. Edición McGraw-Hill.

**Serrano, M. J. E. (2002).** Gestión de aprovisionamiento: administración. Editorial Paraninfo.

**Siliceo, A. (2006).** Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.

**Tawfik, L., Tawfik, A. M. L., & Chauvel, A. M. (1992).** Administración de la producción. [ed.] McGraw-Hill. [trad.] Jaime Gómez Mont Araiza.

## **TESIS**

**Aliaga, G (2016).** Plan de mejora del Sistema de Producción basado en ingeniería de métodos para incrementar la productividad en una ensambladora de extractores. Universidad Privada del Norte. Perú

**Amador, J (2010).** Propuesta de mejoramiento de los indicadores de Producción en una célula de manufactura de TANASA mediante la implementación de Manufactura Ajustada (Ecuador). Universidad San Francisco de Quito. Ecuador

**Pezo Herrera Carolina y Tommy, (2016).** Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión en calidad, seguridad y medio ambiente para reducir los costos operacionales de la línea de producción 1 de la empresa de Triplay Industrias Gina SAC. Universidad Privada del Norte. Perú

## **ANEXOS**

## Anexo 01 Encuesta de Matriz de Priorización

### ENCUESTA DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC

Área      LOGISTICA DE CARGA

Problema : ALTOS COSTOS OPERATIVOS

Nombre: \_\_\_\_\_ Función: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el Problema.

Valorización	Puntaje
Alto	3
Regular	2
Bajo	1

EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD DE LA RENTABILIDAD LA EMPRESA :  
CAUSA ( ) ALTO ( ) MEDIO ( ) BAJO

Causa	Preguntas con Respecto a las Principales Causas	Calificación		
		Alto	Medio	Bajo
Cr1	Falta de preparacion de los trabajadores en las actividades que			
Cr2	Inexistencia de funciones establecidas			
Cr3	Falta de capacitacion al personal sobre uso adecuado de EPP's			
Cr4	Inexistencia de procedimiento en los procesos de carga			
Cr5	Falta de registro de consumo y rendimiento de combustibles			
Cr6	Falta de capacitacion al personal en distribucion y carga			
Cr7	No cuenta con cargueros adaptados para el transporte de carga			
Cr8	No cuenta con equipo especializado para la estiba de carga			

## Anexo 02 Priorización de causas

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

EMPRESA : EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC.

ÁREA : PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

PROBLEMA : BAJA RENTABILIDAD

NIVEL	CALIFICACIÓN
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

AREAS	Resultados Encuestas	CAUSAS							
		CR1: Falta de preparacion de los trabajadores en las actividades que realizan	CR2: Inexistencia de funciones establecidas	CR3: Falta de capacitacion al personal sobre uso adecuado de EPP's	CR4: Inexistencia de procedimiento en los	CR5: Falta de registro de consumo y rendimiento de combustibles	CR6: Falta de capacitacion al personal en distribucion y carga	CR7: No cuenta con cargueros adaptados para el transporte de carga	CR8: No cuenta con equipo especializado para la estiba de carga
LOGISTICA DE CARGA	ASTUDILLOS CASTILLO JOSE NARCISO POLID	2	2	2	3	3	2	1	2
	CHAVARRY LEON MARY LAURA	2	3	2	2	3	2	2	2
	COLMENARES SANCHEZ SELENE SUE	2	2	2	2	3	2	2	1
	CORDOVA PEÑA JOSE LUIS	2	3	3	3	2	3	1	3
	CRESPO VARGAS CESAR FERNANDO	2	2	2	2	2	2	2	2
	CUBILLAS SOTO ORLANDO	3	2	3	3	2	3	2	2
	DE LA CRUZ ASMAT CARLOS GERARDO	2	2	3	2	3	3	2	2
	DELGADO ALVAREZ JAIME JULIO	3	2	2	2	2	2	2	2
	DELGADO MUÑOZ APOLINAR	2	2	2	3	3	2	3	3
	MIRANDA SANCHEZ JUANA	3	3	3	3	2	3	2	3
	MUÑOZ CORDOVA EDDY WALTER	3	3	2	2	1	2	3	2
	NORIEGA OBLITAS PEDRO RAMON	2	2	3	3	3	2	3	3
	PINEDA CHERO HUGO MARCELINO	2	3	2	2	3	2	2	2
	RAMIREZ VERA SANTOS WILDER	2	2	2	2	3	2	2	1
<b>Calificación Total</b>		<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

### Anexo 3

## Información de Personal: Recepción y Despacho de Carga

TRABAJADORES	PLANILLA INICIAL	TRABAJADORES	PLANILLA APLICANDO DOP	AHORRO S/.
<b>PROCESO DE RECEPCION</b>				
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
VENTANILLA 3	1,831.89	VENTANILLA 3	1,831.89	0.00
OPERADOR 3	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 1	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 2	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 3	2,089.49	OPERADOR 3	1,831.89	257.61
OPERADOR 4	2,089.49	OPERADOR 4	1,831.89	257.61
<b>PROCESO DE DESPACHO</b>				
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 3	2,089.49		0.00	2,089.49
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
VENTANILLA 3	1,831.89	VENTANILLA 3	1,831.89	0.00
OPERADOR 1	2,089.49	OPERADOR 1	1,831.89	257.61
OPERADOR 2	2,089.49	OPERADOR 2	1,831.89	257.61
OPERADOR 3	2,089.49	OPERADOR 3	1,831.89	257.61
OPERADOR 4	2,089.49		0.00	2,089.49
VENTANILLA 1	2,089.49	VENTANILLA 1	1,831.89	257.61
VENTANILLA 2	2,089.49	VENTANILLA 2	1,831.89	257.61
<b>TOTALES S/.</b>	<b>53,811.62</b>	<b>TOTALES S/.</b>	<b>34,805.82</b>	<b>19,005.81</b>



## Anexo 5

### Detalle de Indemnizaciones 2016 por perdida de carga

DNI	ORIGEN	DESTINO	BIEN	ESTADO	VALOR SEGÚN BOLETA	INDEMNIZACION S/.
43735762	CAJAMARCA	CHIMBOTE	COMPUTO	MOJADO	2,210.00	1,768.00
77327769	CHIMBOTE	PIURA	TELEVISOR	ROTO	2,555.00	2,044.00
70109887	TUMBES	CHIMBOTE	CELULAR	EXTRAVIADO	1,880.00	1,504.00
45412701	LIMA	CAJAMARCA	DOCUMENTOS	MOJADO	0.00	450.00
80168444	TUMBES	LIMA	CAMARA	ROTO	781.00	624.80
03502644	CHICLAYO	TRUJILLO	DOCUMENTOS	EXTRAVIADO	0.00	500.00
42173288	CHICLAYO	PIURA	CABLES	EXTRAVIADO	2,224.00	1,779.20
47398640	CHIMBOTE	TRUJILLO	BICICLETA	EXTRAVIADO	850.00	680.00
41844815	CHICLAYO	TRUJILLO	ROPA	ROTO	0.00	200.00
44444068	LIMA	PIURA	MUDANZA	EXTRAVIADO	0.00	420.00
43019652	CHICLAYO	VALLE	ALIMENTOS	MALOGRADO	210.00	168.00
41860700	CHICLAYO	TRUJILLO	COLCHON	MALOGRADO	545.00	436.00
10180366	JAEN	LIMA	ALIMENTOS	MALOGRADO	0.00	120.00
42937923	CAJAMARCA	VALLE	HERRAMIENTAS	EXTRAVIADO	421.00	336.80
41972748	JAEN	TUMBES	HERRAMIENTAS	ROTO	367.00	293.60
07064833	CHICLAYO	TUMBES	ROPA	EXTRAVIADO	560.00	448.00
80287084	CHICLAYO	TRUJILLO	COMPUTO	ROTO	1,899.00	1,519.20
41633446	CHIMBOTE	LIMA	REPUESTOS	EXTRAVIADO	532.00	425.60
71920161	TUMBES	TRUJILLO	CELULARES	MOJADO	2,109.00	1,687.20
18118145	TRUJILLO	JAEN	MESA	EXTRAVIADO	0.00	450.00
03889881	JAEN	VALLE	ALIMENTOS	MALOGRADO	158.00	126.40
25788332	LIMA	TRUJILLO	MUDANZA	EXTRAVIADO	260.00	208.00
43323746	CHICLAYO	PIURA	TELEVISOR	ROTO	1,599.00	1,279.20
44841333	CHICLAYO	TRUJILLO	BICICLETA	EXTRAVIADO	755.00	604.00
21789747	LIMA	VALLE	CABLES	EXTRAVIADO	881.00	704.80
						<b>S/. 18,776.80</b>

## Anexo 6

### Detalle de accidentes sucedidos y costos generados en el 2016

N°	TRABAJADOR	MES	AÑO	TIPO	CASO	DETALLE	CAUSA	ATENCION MEDICA	DIAS DESCANSO MEDICO	TOTAL COSTO ATENCION		
								DETALLE		COSTO ATENCION (S/.)	COSTO PLANILLAS (S/.)	TOTAL COSTO (S/.)
1	CHAVARRY LEON MARY LAURA	ENERO	2016	COMUN	CAIDA DE ALTURA	EL OPERARIO CAYO DEL CARGUERO	FALTA DE ARNES Y RAMPA DE DESCARGA	DESCANSO MEDICO	10	325.00	585.32	910.32
2	PINEDA CHERO HUGO MARCELINO		2016	COMUN	GOLPE	LA CARGA CAYO EN LOS PIES DEL OPERARIO	FALTA DE BOTAS DE SEGURIDAD	DESCANSO MEDICO	45	520.00	2,633.94	3,153.94
3	DELGADO ALVAREZ JAIME JULIO		2016	COMUN	GOLPE	LA PUERTA METALICA DEL CARGUERO GOLPEO LA CABEZA DEL OPERARIO	FALTA DE CASCO PROTECTOR	DESCANSO MEDICO	35	481.00	2,048.62	2,529.62
4	ASTUDILLOS CASTILLO JOSE NARCISO		MARZO	2016	COMUN	POSTURA	LA MALA MANIPULACION DE LA CARGA HIZO QUE SE LASTIMARA LA COLUMNA	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	28	220.00	1,638.90
5	NORIEGA OBLITAS PEDRO RAMON	ABRIL	2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	12	210.00	702.38	912.38
6	CORDOVA PEÑA JOSE LUIS	JUNIO	2016	COMUN	POSTURA	TRASTORNO ACUMULATIVO POR DETERIORO DEL SISTEMA MUSCULOESQUELETICO	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17	1,439.17
7	COLMENARES SANCHEZ SELENE		2016	COMUN	CAIDA DE OBJETOS	EL ANDAMIO CEDIO Y TODOS LOS PAQUETES GOLPEARON AL OPERARIO	FALTA DE CASCO PROTECTOR Y DE BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO	DESCANSO MEDICO	12	331.00	702.38	1,033.38
8	MUÑOZ CORDOVA EDDY WALTER		JULIO	2016	COMUN	LESION	EL OPERARIO NO SE PERCATO DE UNA CARGA SALIENTE Y SE LESIONO LAS VISTAS	FALTA DE LENTES PROTECTORES E ILUMINACION DE AREAS DE TRABAJO	DESCANSO MEDICO	30	383.00	1,755.96
9	CALDERON MARRUFFO ALBERTO	SETIEMBRE	2016	COMUN	GOLPE	EL CARGUERO RETROCEDIO SIN PERCATARSE DE LA PRESENCIA DEL OPERARIO CAUSANDOLE GOLPES	FALTA DE CHALECOS REFLECTANTES Y CONOS DE SEGURIDAD	DESCANSO MEDICO	21	421.00	1,229.17	1,650.17
10	SANTOS SALDAÑA CARLOS		2016	COMUN	POSTURA	TRASTORNO ACUMULATIVO POR DETERIORO DEL SISTEMA MUSCULOESQUELETICO	FALTA DE FAJA Y NO CONOCE DE BUENAS PRACTICAS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17	1,439.17
11	NEIRA BERNALES JORGE		2016	COMUN	CAIDA DE OBJETOS	EL CARGADOR FRONTAL DEJO CAER PAQUETES SOBRE EL OPERARIO QUE LO GUIABA	FALTA DE EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y USO DE CASCO PROTECTOR	DESCANSO MEDICO	20	411.00	1,170.64	1,581.64
12	MALQUI SALAZAR GUSTAVO JESUS	OCTUBRE	2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	17	282.00	995.04	1,277.04
13	BENAVIDES CERCADO MARCIAL		2016	COMUN	CAIDA	EL OPERARIO TROPEZO CON EL DESORDEN DE LOS PAQUETES	DESORDEN EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	DESCANSO MEDICO	15	220.00	877.98	1,097.98
14	MELENDEZ ROMAN ROSA ISABEL		2016	COMUN	CAIDA DE ALTURA	EL OPERARIO CAYO DEL CARGUERO	FALTA DE ARNES Y RAMPA DE DESCARGA	DESCANSO MEDICO	21	325.00	1,229.17	1,554.17
15	CAFFO AGUILAR RICHARD IVAN		DICIEMBRE	2016	COMUN	GOLPE	LA CARGA CAYO EN LAS MANOS DEL OPERARIO	FALTA DE GUANTES E IMPLEMENTOS DE CARGA	DESCANSO MEDICO	21	210.00	1,229.17
<b>TOTALES S/.</b>										<b>4,759.00</b>	<b>19,257.03</b>	<b>24,016.03</b>

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CARGA

## DPTO. LOGÍSTICA DE CARGA



## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>II. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
<b>FINALIDAD .....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>1</b>
<b>ALCANCE.....</b>	<b>1</b>
<b>RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>1</b>
<b>III. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA DE CARGA .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>A. De la emisión de comprobantes de pago.....</b>	<b>2</b>
<b>B. Del despacho de la carga.....</b>	<b>3</b>
<b>C. De las actividades de almacén. ....</b>	<b>4</b>
<b>1. En la recepción de carga .....</b>	<b>4</b>
<b>2. En el despacho de carga .....</b>	<b>5</b>
<b>3. En el embarque de carga.....</b>	<b>5</b>
<b>4. En el inventario periódico de carga .....</b>	<b>6</b>
<b>D. Del depósito de detracciones.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Del control y pago de las detracciones.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Del llenado del formulario. ....</b>	<b>7</b>
<b>E. De la facturación al crédito. ....</b>	<b>8</b>
<b>F. De las cargas perecibles.....</b>	<b>10</b>
<b>G. De la anulación y descuento de comprobantes.....</b>	<b>10</b>
<b>1. De la anulación de comprobantes en la fecha de emisión.....</b>	<b>10</b>
<b>2. De la emisión de la nota de crédito. ....</b>	<b>10</b>
<b>H. Del archivo de documentación.....</b>	<b>12</b>
<b>I. Del llenado de las guías de remisión y transportista. ....</b>	<b>12</b>

## **I. INTRODUCCION:**

El presente manual de procedimientos de carga es presentado en el mes de mayo del 2017.

Este documento servirá de apoyo para el Diagrama de Operaciones de Procesos propuesto con la finalidad de lograr un mejor desempeño de los trabajadores en las operaciones diarias del departamento de logística de carga de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC.

## **II. ASPECTOS GENERALES:**

### **1. FINALIDAD:**

La finalidad del presente documento es determinar los procedimientos principales y específicos de las operaciones diarias, obligaciones, requisitos y niveles de coordinación del trabajo en el departamento de logística de carga de la empresa.

### **2. OBJETIVOS**

- Describir las funciones principales y específicas, así como los requerimientos mínimos para realizar las operaciones del área.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre los procedimientos a seguir en cada actividad.
- Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal.

### **3. ALCANCE**

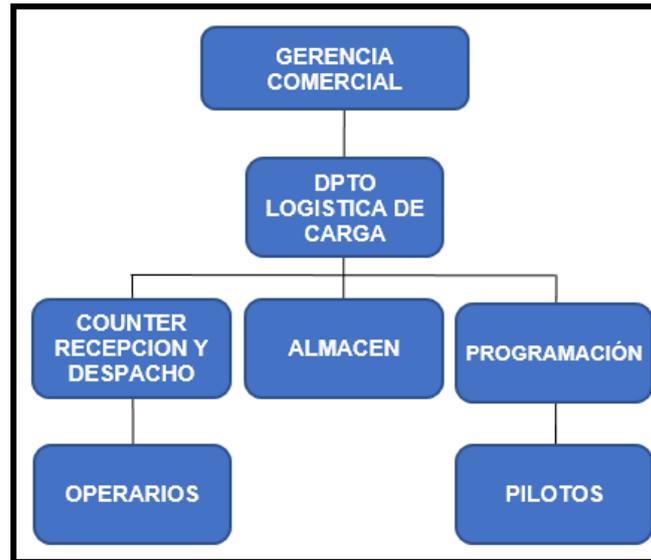
El presente manual de procedimientos de cargas tiene alcance interno para todo el personal operativo del departamento de logística de carga de la empresa.

### **4. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa el cumplimiento del presente Manual de Procedimientos de Cargas.

Además, es responsable directo del cumplimiento del documento el Jefe del departamento de logística de carga, así como la actualización de la misma.

### III. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE CARGA



### IV. PROCEDIMIENTOS:

#### A. De la emisión de comprobantes de pago:

- Los comprobantes de pago (factura o boleta) serán emitidos en el momento en que se cancela la prestación del servicio y/o se recepcione el bien, además se tendrá en cuenta los siguientes requisitos para la emisión:

**FACTURA:** En el caso emisión de factura se deberá solicitar el RUC. y razón social del cliente, especificándose, además de la persona responsable del recojo de la encomienda en el lugar de destino, el cual no será obligatorio cuando se trate de la misma persona.

**BOLETA DE VENTA:** para la emisión de la boleta de venta, se deberá solicitar el numero de DNI. del cliente ésta se emitirá en original y dos copias, la que tan solo se entrega al cliente la primera copia (ADQUIRIENTE O USUARIO), reteniéndose así la original (EMISOR) y segunda copia (CONTROL ADMINISTRATIVO).

Cuando sean cargas denominados PAGOS CONTRA ENTREGA, estos deberán ser emitidos a la persona quien cancela el servicio y no el remitente, el cual puede o no ser la misma persona.

**FACTURA:** En el caso emisión de factura se entregará al cliente la original (ADQUIRIENTE O USUARIO) y la primera copia (SUNAT), reteniendo así la segunda y tercera copia (EMISOR y CONTROL ADMINISTRATIVO).

BOLETA DE VENTA: ésta se emitirá en original y dos copias, la que tan solo se entrega al cliente la primera copia (ADQUIRIENTE O USUARIO), reteniéndose así la original (EMISOR) y segunda copia (CONTROL ADMINISTRATIVO).

- En el caso de pagos contra entrega, la entrega del comprobante de pago se efectuará al momento de entrega de la carga.
- Para la asignación de precios deberá tomarse en cuenta el estándar establecido en el sistema.
- Solo en la codificación de las cargas pendientes de pago deberá agregarse un **asterisco (\*)** adelante del número, y si la carga es a domicilio, deberá agregarse la letra **R**, y de ser el caso de cargas a domicilio y pendientes de pago, deberá agregarse ambas distinciones.
- En ningún caso deberá retenerse la copia del comprobante, adquiriente o usuario, en operación en efectivo, tampoco se consignará con el sello de pago contra entrega.

#### **B. Del despacho de carga:**

- El personal de las ventanillas, encargado de la entrega de las cargas, deberá solicitar al cliente su DNI. o cualquier otro documento que lo identifique, así también la clave generada por el sistema al momento de la facturación del comprobante. En el caso que el destinatario se trate de una persona jurídica, el consignado deberá presentar una carta firmada por el representante legal.
- El cliente al momento de recibir conforme su carga, deberá firmar la copia control administrativo, la que será archivada adecuadamente. De no encontrarse el comprobante (control administrativo), se procederá a llenar los datos en el formato para el fin, donde consignará principalmente el destinatario, el origen, número de comprobante, el importe, así como la firma del cliente.
- En el caso de cargas al crédito (pagos contra entrega), deberá, entregarse la original, adquiriente o usuario, y primera copia SUNAT en el caso de factura; de ser boleta de venta, solo se entregará la copia adquiriente o usuario.

- Las cargas que se solicite su devolución a la sucursal de origen, deberán descargarse del sistema, precisando en observaciones el motivo de la devolución.
- En el caso de cargas cuyo destino no sea la oficina de destino, se procederá al reembarque inmediato, en donde el personal de entrega, deberá hacer firmar a al personal encargado del embarque de las cargas.
- Todas las cargas por pagar o en efectivo, que previamente son entregados, deberán descargarse del sistema, digitando el número de DNI. del cliente. En el caso que existan cargas que por razones múltiples no se encuentren en el sistema, obligatoriamente deberá digitarse para su posterior descargue, así también las cargas emitidas por las sucursales que facturan manualmente, deberán procederse a su digitación.
- Al finalizar cada turno, el personal de entrega deberá imprimir una liquidación de cargas entregadas, así como de pagos contra entrega.

### **C. De las actividades de almacén.**

El encargado de almacén de cargas tiene la responsabilidad sobre las mismas durante su horario de trabajo, por lo que deberá efectuar las siguientes actividades:

#### **1. En la recepción de cargas**

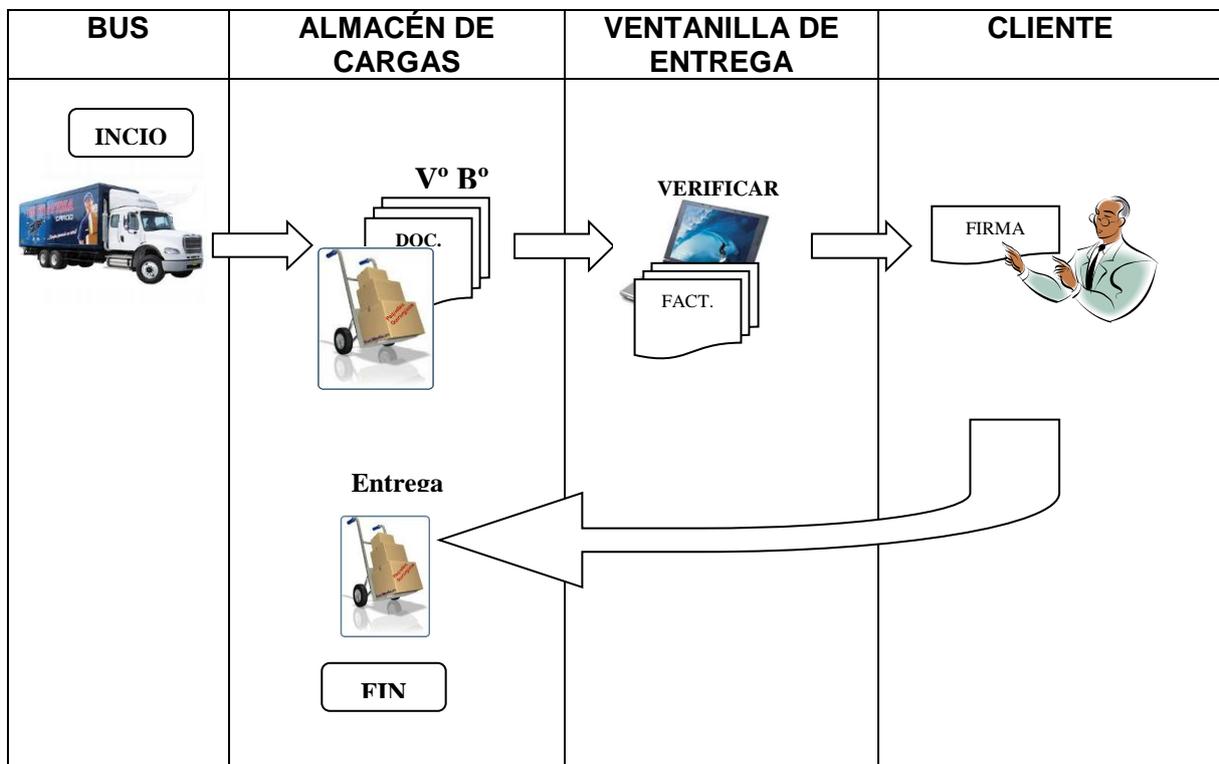
- Deberá contrastarse el físico de las cargas, que llegan en las diferentes unidades, con sus respectivos comprobantes de pagos (boleta de venta y factura) y la guía de remisión.
- Distribuirá las cargas en los almacenes, teniendo en cuenta el volumen de los mismos, ordenándose por letra o de ser el caso por número.
- Los comprobantes de pago deberán ubicarse en su respectivo archivo, con la finalidad de ser ubicado con rapidez al momento que sea solicitado por el cliente.
- Las cargas que son para domicilio, deberán anotarse en el documento de despacho al repartidor, separándose de las demás para su verificación por parte de éste, el que deberá confirmarla con su firma respectiva.

- En el caso que no resulte consistente la guía de remisión con el físico de las cargas, ya sea por falta del comprobante o del bien, el encargado de almacén deberá comunicarse de inmediato a la oficina de origen para el envío inmediato.

## 2. En el despacho de carga.

- El encargado de almacén, deberá solicitar al cliente la copia control administrativo previamente firmada, o de ser el caso (pagos contra entrega) el adquiriente o usuario.

### FLUJOGRAMA DE RECEPCION Y ENTREGA DE CARGAS

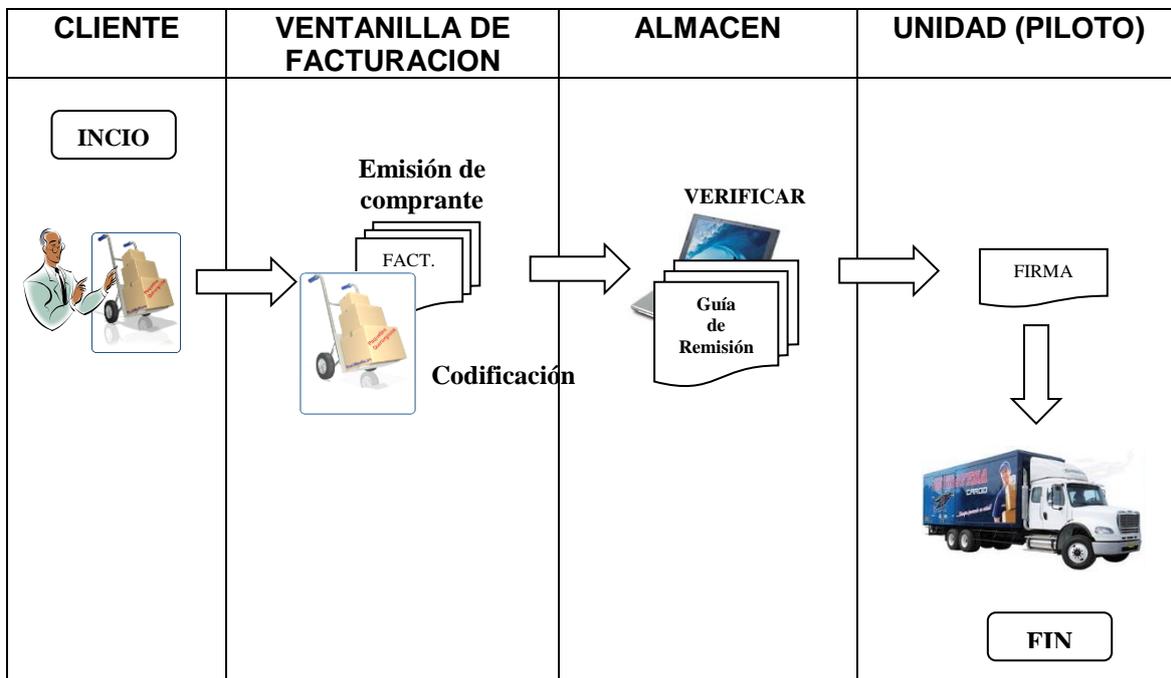


## 3. En el embarque de carga.

- Las cargas deberán asignarse a cada unidad, teniendo en cuenta la capacidad del mismo, así como el volumen de los bienes.
- El encargado de almacén deberá solicitar los comprobantes de pago a los facturadores para la verificación de las cargas en el sistema y así pueda generar la guía de remisión transportista.

- En el caso que alguna carga sea enviada a vísperas de la partida de la unidad, no pudiéndosele asignar la guía de remisión transportista para su impresión, esta deberá anotarse manualmente, estando obligado la misma persona a asignarlo en el la guía de remisión del siguiente turno, haciendo nota con lapicero que la carga respectiva viajó en su fecha.
- La guía de remisión transportista deberá ser firmada por el conductor de la unidad, quien se apersonará minutos antes, hasta los recintos del área de carga, dando así la conformidad de las cargas que está trasladando.

### FLUJOGRAMA DE FACTURACION Y EMBARQUE DE CARGAS



#### 4. En el inventario periódico de cargas.

El encargado del área de cargas de cada oficina tendrá a su responsabilidad el inventario físico de todas las cargas cada fin de mes, el cual se enviará al área de contabilidad debidamente firmado por el administrador de cada oficina.

#### D. Del depósito de detracciones.

##### 1. Del control y pago de las detracciones.

- La detracción corresponde a un depósito de dinero en el Banco De La Nación, a favor de EMTRAFESAC. por parte de nuestros clientes, a quienes previamente se emitió tan solo FACTURA. Dicho pago corresponde al 4% de la operación cuyo

monto es mayor a S/. 400.00, salvo que el servicio sea prestado por una sola unidad, el cual se tendrá en cuenta el valor referencial.

- Cuando el importe pagado por el servicio sea cancelado en su totalidad, el pago de las detracciones se efectuará como un depósito a cuenta de la empresa por parte de nuestro personal, por lo que de ninguna manera deberá utilizarse dinero de caja chica o considerarse como gasto.
- El responsable del área de carga o de ser el caso, el administrador tendrá la responsabilidad de realizar el depósito respectivo dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes después de haberse realizado la operación, el cual adjuntará el comprobante del pago a manera de depósito por ventas, en la liquidación diaria.
- El depósito se efectuará en el lugar de emisión del comprobante o donde se inició la operación.
- No se aplicará el porcentaje de 4% en el caso en que se transporte bienes en UNA SOLA unidad y estos pertenezcan a una sola persona natural o jurídica con negocio. En este caso se tendrá en cuenta la comparación del valor referencial con el importe de la operación. El valor referencial resulta de multiplicar el valor de la tabla III, de la ruta Lima - Aguas verdes, con la configuración vehicular.

## 2. Del llenado del formulario.

Para el llenado del formulario, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- **CUENTA CORRIENTE:** Para todo efecto N° cta. 00741093928, perteneciente a EMTRAFESA.
- **TIPO DE BIEN O SERVICIOS:** Consignar en el recuadro el N° 27.
- **TIPO DE OPERACIÓN:** Para todo efecto consignar el N° 01
- **TIPO DE DOCUMENTO DEL ADQUIRIENTE Y NUMERO:** Marcar RUC. o DNI. Y consignar el N° de quien a favor se presta el servicio.
- **RECUADRO TIPO DE DEPOSITO:** Marcar **efectivo** - la forma de pago para el depósito de las detracciones, se realizará en efectivo.
- **MONTO A DEPOSITAR:** El que resulta de aplicar el 4% del importe.
- Distribución del original y copias de las constancias de detracción.

**ORIGINAL:** ADQUIRIENTE (CLIENTE)

**1ra COPIA:** BANCO

**2da COPIA:** PROVEEDOR (EMTRAFESA)

**3ra COPIA:** SUNAT (remitir a contabilidad)

**Banco de la Nación**  
**DEPÓSITO DE DETRACCIONES**

Nº DE LA CUENTA CORRIENTE: 0 0 7 4 1 0 9 3 9 2 8

TIPO DE BIEN/SERVICIO (Tabla Nº 1): 0 2 7

TIPO DE OPERACIÓN (Tabla Nº 2): 0 1

TIPO DE DOCUMENTO ADQUIRIENTE: RUC  DNI

Nº DE DOCUMENTO ADQUIRIENTE: \_\_\_\_\_

TIPO DE DEPÓSITO: EFECTIVO  CHEQUE

MONTO A DEPOSITAR S/.: 20.00

INFORMACIÓN DEL CHEQUE: CHEQUE Nº: \_\_\_\_\_  
 BANCO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

FIRMA DEL DEPOSITANTE: \_\_\_\_\_

F.OP-412-00PG-2008

**E. De la facturación al crédito:**

- El Jefe del Departamento, tiene a su cargo analizar a todos los clientes que califiquen para otorgar crédito, el cual determinará el tiempo de crédito, importe máximo, y otras condiciones que garanticen una seguridad de cobro.
- Las facturas emitidas bajo la modalidad de crédito, tienen la misma condición que una factura en efectivo, sin embargo, el tipo de facturación es **CLIENTE CREDITO** y por ningún motivo la facturación deberá generarse bajo la modalidad de **PAGO CONTRA ENTREGA**, ya que la entrega de la carga no genera obligación de pago.

< REGISTRAR >

**FACTURA**

Datos del Remitente: Ruc 10000000000, Razón Social CHESTERCITO SAC., Dirección TUPAC AMARU Nº 313, Dni Apellidos y Nombres

Datos del Consignado: Ruc, Razón Social, Dirección, Dni Apellidos y Nombres GONZALEZ PEREDA C, Referencia

Lugar de Entrega: Sucursal 1 Trujillo, Domicilio, Tipo ENCOMIENDA

Bulto: Cant, Contenedor, Ref., Descripción, Sec

Cant	Contenedor	Descripción	Prec. Unit	Tot. Parcial
1	CAJA	D/C ALIMENTOS	7.00	7.00

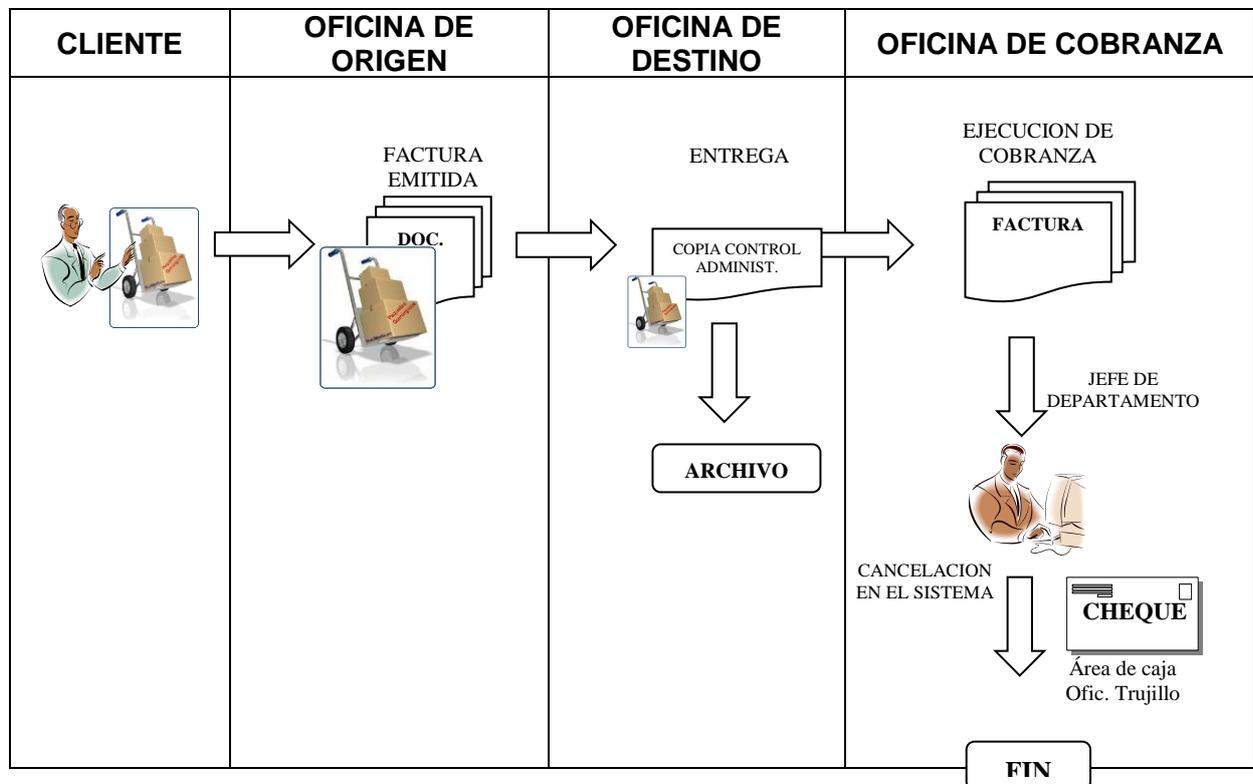
Forma de Pago: Tipo EFECTIVO, Facturación NORMAL, Excl. No

**CLIENTE CREDITO**

Registrar Cancelar Grabar Anular Imprimir Buscar

- El jefe del departamento de logística de carga o de ser el caso, el administrador, tiene a su responsabilidad la custodia de las facturas al crédito (adquiriente – usuario y copia SUNAT) que cada facturador en su respectivo turno haya emitido. Las mismas que serán remitidas a la sucursal donde se hará efectivo el pago.
- La copia **CONTROL ADMINISTRATIVA**, se archivará en lugar donde se haya realizado la entrega de las cargas, el cual por ningún motivo deberá destruirse o sustraerse de la empresa, ya que el mismo sustentará la garantía de haberse entregado conforme la carga.
- Para la cancelación en el sistema de ventas, el administrador de la sucursal donde se ejecutó el pago, enviará un informe al Jefe del Departamento de Logística de Carga, con cargo al área de caja, detallado todas las facturas cobradas, así como la copia del voucher de depósito o cheque respectivo, ya que el original del voucher de depósito o cheque, se enviará conjuntamente con el informe al área de caja de Trujillo.

**FLUJOGRAMA DE LA FACTURACIÓN AL CREDITO**



## **F. De las cargas perecibles.**

- El personal de ventas al momento de recepcionar las cargas, consultará al cliente sobre el contenido de la misma, el cual dejará constancia que el bien a transferirse es perecible o no, con la finalidad de precisar en el mismo comprante la naturaleza del bien.
- Las cargas perecibles se mantendrán en los almacenes hasta que no muestre un estado de descomposición, por lo cual, pasado a ese estado, se procederá a desechar aun sin la presencia del consignado, por lo cual se prescribirá en el mismo comprobante el motivo por la que la encomienda fue desecheda.
- Los desechos de las cargas perecibles deberán realizarse en presencia del administrador y/o jefe del departamento de logística de carga, además de ser el caso, en presencia de un miembro de la policía nacional.

## **G. Del la anulación y descuento de comprobantes.**

### **1. De la anulación de comprobantes en la fecha de emisión.**

- Para la anulación de comprobantes de pago; facturas y boletas de ventas; deberán tener una causa justificable, el cual se realizará en el mismo día de emisión, debiendo así adjuntarse el original y copias; además en el original del comprobante anulado deberá consignarse la palabra: ANULADO.
- El encargado de cada oficina, deberá periódicamente contrastar los comprobantes anulados con el reporte de anulados que arroja el sistema.
- Los comprobantes anulados, deberán ser archivados conjuntamente con los demás comprobantes emitidos ese día. Por ningún motivo los comprobantes anulados deberán ser sustraídos o destruidos.

### **2. De la emisión de la nota de crédito.**

- La emisión de la nota de crédito por concepto de anulaciones, bonificaciones, devoluciones y otros, deberá emitirse según lo estipula el Art. 10 del Reglamento de Comprobantes de Pago.
- En el caso que resulte necesario la anulación de comprobantes de pago, facturas y boletas de ventas, con posterioridad a la fecha de emisión, deberá solicitarse vía correo electrónico al encargado del control de ventas, con

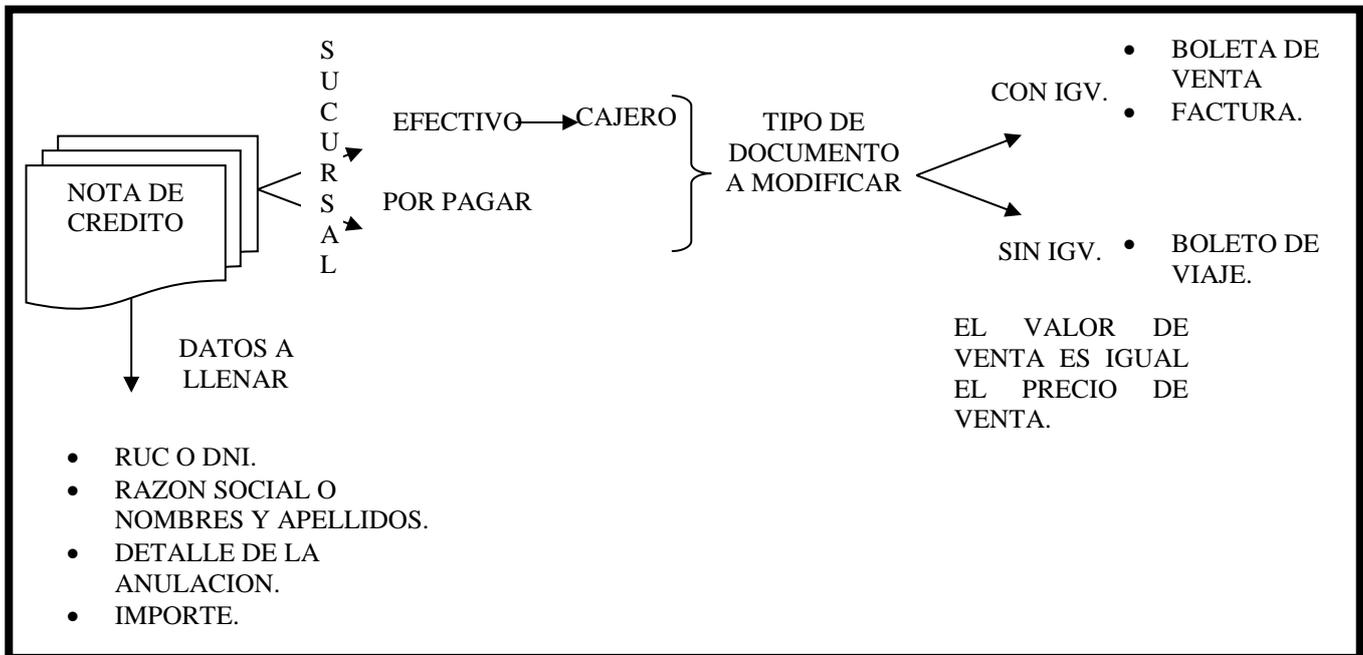
cargo al **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA DE CARGA DE TRUJILLO**, y al **encargado del área de encomiendas donde emitió la factura/boleta de venta errada**.

La anulación de los mencionados comprobantes se realizará mediante NOTA DE CREDITO, sin importar si son al crédito o al contado, siempre que sean cancelados en el lugar de emisión o en el destino, además para lo cual resultará necesario la remisión del comprobante anulado al encargado del control de ventas.

- Cuando la emisión del comprobante esté bajo la denominación de PAGO CONTRA ENTREGA, y éste ha sido cancelado en el lugar de destino, demandando así la emisión de una nueva factura, ésta deberá emitirse en efectivo.
- La anulación de comprobantes de pago (facturas y boletas) tan solo se realizará por consignar el RUC. o Razón Social erradas o en el caso que la carga no haya sido enviada y sea exigible la devolución del dinero, no siendo el caso por error en el detalle del comprobante, consignado o modificación del precio de venta.
- La modificación del precio de venta se realizará mediante descuento tan solo en la misma fecha que se emitió el comprobante, previa autorización del encargado del área de logística de carga. En el caso que el descuento se realice con fecha posterior a su fecha de emisión del comprobante, ésta se realizará mediante nota de crédito. El trámite para el descuento de un comprobante de pago es similar a la de una anulación, excepto que no se exigirá la remisión del comprobante de pago al encargado del control de ventas.
- Para la emisión de la nota crédito se deberá tener en cuenta como requisitos indispensables: RUC. o DNI., RAZON SOCIAL o NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS a quién se haya emitido el comprobante de pago. En el caso de boletas de venta denominadas: PAGOS CONTRA ENTREGA, será necesario los datos del consignado o persona que recoge la carga.

- Toda emisión de NOTA DE CRÉDITO deberá estar firmada por el cliente cuando, entregándose al cliente la copia SUNAT y el original ADQUIRIENTE USUARIO.

### FLUJO DE LA EMISION DE LA NOTA DE CREDITO



#### H. Del archivo de documentación.

- El personal de ventas, al terminar su turno respectivo, entregará toda la documentación (facturas y boletas de ventas) al encargado de carga o administrador de ser el caso, quien remitirá al área de auditoria cada dos días.
- Las guías de remisión remitente y transportista, se archivará tanto en la oficina donde se originó la operación, así como en la oficina de destino de las cargas. La copia control administrativo de los comprobantes de pago, se archivará con un mínimo de tiempo de un año.

#### I. Del llenado de las guías de remisión remitentes y transportistas.

Las guías de remisión remitente y transportistas, sirven para sustentar el traslado de bienes entre distintas direcciones, siendo la diferencia entre ellas, el traslado de bienes de la misma empresa o de terceros. Los datos a ser llenados en las diferentes guías, según el art. 17º del Reglamento de comprobantes de pago, son los siguientes:

### GUIA DE REMISION REMITENTE.

- Dirección del punto de partida.
- Dirección del punto de llegada.
- Datos de identificación del destinatario.
- Datos de identificación del transporte y del conductor.
- Datos del bien transportado.
- Fecha de inicio de traslado.

Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) del emisor	 Emp. de Transp. "AVE FENIX" S.A.C. JR. CALLAO N° 1120- JESÚS MARIA - LIMA N° REGISTRO MTC 123123CNG		RUC N° 20795365468	N° de RUC del Remite										
Dirección del domicilio fiscal y del establecimiento	Jr. Callao N° 1120- Jesús Maria - Lima N° REGISTRO MTC 123123CNG		<b>GUÍA DE REMISIÓN                  TRANSPORTISTA</b> N° 001-00001212	Denominación del documento										
Fecha de inicio del traslado	Fecha de inicio del traslado: <u>25/07/2006</u>	Punto de partida: <u>La Victoria, Lima</u>		Serie y número correlativo del documento										
Apellidos y nombre o denominación o razón social, tipo y N° de documento de destinatario	Destinatario: <u>Constructora Indurain E.I.R.L.</u> RUC: <u>20200876627</u> N° Doc. Identidad	Punto de llegada: <u>Trujillo, La Libertad</u>		Punto de partida y de llegada (distrito y departamento)										
Descripción del bien, número de serie y de motor (de corresponder) cantidad, unidad de medida y peso	Documento que sustenta el traslado de bienes: <u>Guía de Remisión Remitente N° 001-0000041</u>			Documento que sustenta el traslado de bienes										
Apellidos y nombre o denominación o razón social y RUC del Remite	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> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso						
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso											
Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) de la imprenta.	Datos del remitente: <table border="1"> <tr> <td>RUC o Doc. de Identidad</td> <td>Denominación, apellidos y nombres</td> </tr> <tr> <td><u>20000000011</u></td> <td><u>Ikami Industrial S.A.C.</u></td> </tr> </table>		RUC o Doc. de Identidad	Denominación, apellidos y nombres	<u>20000000011</u>	<u>Ikami Industrial S.A.C.</u>	Datos de la Unidad de Transporte y conductor: <table border="1"> <tr> <td>Marca y placa</td> <td>Licencia de conducir</td> </tr> <tr> <td><u>Volvo XX-0101</u></td> <td><u>TA-1234567</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC: <u>1503000074</u></td> </tr> </table>		Marca y placa	Licencia de conducir	<u>Volvo XX-0101</u>	<u>TA-1234567</u>	N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC: <u>1503000074</u>	
RUC o Doc. de Identidad	Denominación, apellidos y nombres													
<u>20000000011</u>	<u>Ikami Industrial S.A.C.</u>													
Marca y placa	Licencia de conducir													
<u>Volvo XX-0101</u>	<u>TA-1234567</u>													
N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC: <u>1503000074</u>														
RUC de la imprenta o empresa gráfica	Imprenta Los Alamos S.A. RUC 21111154421 Fecha de impresión: 19.07.2006 N° de autorización: 123123123		N° de constancia de inscripción del vehículo expedida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.											
Fecha de impresión	Imprenta Los Alamos S.A. RUC 21111154421 Fecha de impresión: 19.07.2006 N° de autorización: 123123123		ORIGINAL											
N° de autorización de impresión	Imprenta Los Alamos S.A. RUC 21111154421 Fecha de impresión: 19.07.2006 N° de autorización: 123123123		1ra. copia											
	Imprenta Los Alamos S.A. RUC 21111154421 Fecha de impresión: 19.07.2006 N° de autorización: 123123123		2da. copia (se entrega al destinatario)											
	Imprenta Los Alamos S.A. RUC 21111154421 Fecha de impresión: 19.07.2006 N° de autorización: 123123123		REMITENTE TRANSPORTISTA DESTINATARIO SUNAT											

MODELO SUNAT

### GUIAS DE REMISIÓN TRANSPORTISTA.

- Distrito y departamento del punto de partida.
- Distrito y departamento del punto de llegada.
- Datos de identificación del transporte y del conductor.
- Datos de la guía de remisión remitente de ser el caso.
- Fecha de inicio de traslado.
- Datos del bien transportado.
- Datos de identificación del remitente.
- Datos del destinatario.

Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) del remitente	 Av. De los Andes N° 201 - Breña - Lima Av. César Vallejo N° 201 - Trujillo - La Libertad		RUC N° 21212121212 <b>GUÍA DE REMISIÓN REMITENTE</b> N° 001-0000041		N° de RUC del Remitente							
Dirección del domicilio fiscal y del establecimiento	Fecha de inicio del traslado	Fecha de inicio del traslado: <u>12/07/2006</u>	Destinatario: <u>Constructora Indurain E.I.R.L.</u>	Punto de partida: <u>Av. De los Andes N° 201, Breña, Lima</u>	Denominación del documento							
Apellidos y nombre o denominación social, tipo y N° de documento de destinatario	RUC: <u>20200876627</u>	N° Doc. Identidad	Punto de llegada: <u>Av. América N° 2122, Trujillo, La Libertad</u>	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 RUC de empresa Transportista (transporte público)	Motivo del traslado: Venta <input checked="" type="checkbox"/> Venta sujeta a confirmación por el comprador <input type="checkbox"/> Recajo de bienes <input type="checkbox"/> Traslado zona primaria <input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/> Traslado entre establecimientos de la misma empresa <input type="checkbox"/> Importación <input type="checkbox"/> Traslado por emisor itinerante <input type="checkbox"/> Consignación <input type="checkbox"/> Devolución <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Traslado de bienes para transformación <input type="checkbox"/> Venta con entrega a terceros <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____											
Apellidos y nombre o denominación o razón social, y nombre comercial (si tuviera) de la imprenta.)	Datos del bien transportado: <table border="1"> <tr> <td>Descripción</td> <td>Cantidad</td> <td>Unidad de Medida</td> <td>Peso</td> </tr> <tr> <td><u>Agua de mesa x 20 lts. Marca "Pine"</u></td> <td><u>400</u></td> <td><u>Bidón</u></td> <td><u>8 TM</u></td> </tr> </table>				Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso	<u>Agua de mesa x 20 lts. Marca "Pine"</u>	<u>400</u>	<u>Bidón</u>	<u>8 TM</u>
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso									
<u>Agua de mesa x 20 lts. Marca "Pine"</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 _____		Descripción del bien, cantidad, peso, unidad de medida, número de serie y de motor (de corresponder)							
Fecha de impresión	Imprenta Los Alceres S.R.L. RUC 2111154421 Fecha de impresión: 10.07.2006 N° de autorización: 321321321321		DESTINATARIO REMITENTE SUNAT		Llenar sólo en caso de transporte privado ORIGINAL 1ra. copia 2da. copia SUNAT (se entrega al destinatario)							
N° de autorización de impresión	<b>MODELO SUNAT</b>											

# Manual de Procedimientos para Abastecimiento de Combustible.



## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>II. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
<b>1. FINALIDAD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>1</b>
<b>3. ALCANCE .....</b>	<b>1</b>
<b>4. RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>1</b>
<b>III. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>A. DEL DESPACHO DE COMBUSTIBLE .....</b>	<b>2</b>
<b>B. DEL FORMATO DE DESPACHO .....</b>	<b>3</b>
<b>C. DEL REPORTE DE CONSUMOS Y RECORD DE RENDIMIETOS.....</b>	<b>4</b>

## **I. INTRODUCCION:**

El presente manual de procedimientos para abastecimiento de combustible es presentado en el mes de mayo del 2017.

Este documento propuesto tiene por finalidad de lograr un mejor desempeño de las unidades de carga, brindando el debido control de consumos de combustible y sus respectivos rendimientos por unidad.

## **II. ASPECTOS GENERALES:**

### **1. FINALIDAD:**

La finalidad del presente documento es determinar los procedimientos principales y específicos a seguir para un correcto abastecimiento y posterior control de rendimientos por cada unidad de carga de la empresa.

### **2. OBJETIVOS:**

- Describir las funciones principales y específicas que deben desarrollar los trabajadores que intervienen es el proceso de abastecimiento de combustible a las unidades de transporte, así como describir también los requerimientos mínimos para realizar un correcto abastecimiento y control.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre los procedimientos a seguir en cada abastecimiento.
- Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal.

### **3. ALCANCE:**

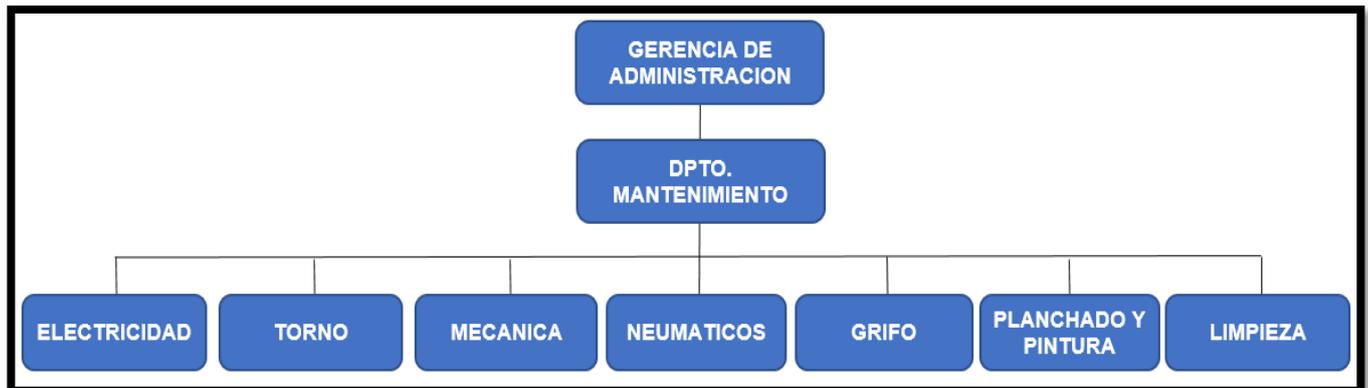
El presente manual de procedimientos de abastecimiento de combustible tiene alcance interno para todo el personal operativo del departamento de logística de carga, así como de los responsables de abastecimiento de la empresa.

### **4. RESPONSABILIDAD:**

Es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa el cumplimiento del presente Manual de Procedimientos de abastecimiento de combustible.

Además, es responsable directo del cumplimiento del documento el Jefe del departamento de Mantenimiento, así como el jefe del departamento de logística de carga, este último tendrá también la responsabilidad de actualizar el presente procedimiento de ser necesario.

### III. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO:



### IV. PROCEDIMIENTOS

El área de grifo que corresponde al departamento de Mantenimiento de la empresa, es la encargada del despacho de combustible para todas las unidades de transporte de la empresa, para lo cual, adquiere 10,000 Gls. diarios aproximadamente de combustible diesel B2 directamente de la planta de Petroperú en Salaverry.

Para ello deberá hacer uso de un formato de despacho establecido para registrar los consumos diarios y los recorridos de cada unidad, de acuerdo a los procedimientos siguientes:

#### A. DEL DESPACHO DE COMBUSTIBLE:

- Las unidades de carga una vez que tengan su programación de salida y antes de realizar la carga de la paquetería, deberá estacionarse en el área marcada dentro de las instalaciones del grifo para abastecerse del combustible necesario para cumplir su ruta.
- Estacionado deberá acercarse al encargado del surtidor y presentar lo siguiente:

- Fotocheck del piloto encargado de la unidad
- Hoja de ruta firmada por el jefe del departamento de logística de carga en donde se le asigna la ruta a la que la unidad ha sido asignada
- El encargado del surtidor, deberá verificar los documentos y procederá a tomar nota del kilometraje que marca el odómetro de la unidad.
- Se procederá verificar que el precinto de seguridad colocado en el despacho anterior no presente signo de alteración, para luego ser retirado y empezar con el despacho del combustible a la unidad, para lo cual previamente la unidad debe estar apagada.
- Culminado el despacho el encargado deberá colocar el presinto de seguridad en la tapa del tanque

#### B. DEL FORMATO DE DESPACHO

- El encargado del surtidor procederá a llenar el formato de despacho siguiente:

#### FORMATO CONTROL DESPACHO DE COMBUSTIBLE

UBICACIÓN ACTUAL y KILOMETRAJE DE VEHICULOS					N° MOVIL: 01		ABRIL 2017			
N°	FECHA ACTUALIZACIÓN	MARCA	AÑO DE COMPRA	KM. ACTUAL	RECORRIDO KMS	ORIGEN	DESTINO	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES

- Este formato está diseñado para cada unidad con el fin de conocer su rendimiento en un periodo determinado, para ello, el encargo del despacho, deberá consignar:
  - La fecha en que realiza el despacho
  - La marca de la unidad atendida

- El año de la unidad atendida
  - El kilometraje que previamente se tomó del odómetro de la unidad
  - El recorrido en kilómetro del ultimo despacho de la unidad, haciendo una comparación entre el kilometraje actual versus el kilometraje anterior.
  - El origen de la unidad y su destino al cual ha sido programado
  - El responsable de la unidad abastecida
  - Y la firma del responsable de la unidad, dando conformidad a la atención.
  - De existir observaciones adicionales como desperfectos en el tanque o signos de que el precinto de seguridad ha sido violentado, estas se consignaran en la última columna.
- 
- Finalizado el despacho y firmado el formato respectivo, se procederá a devolver al piloto de la unidad sus documentos respectivos y se dará por finalizada la atención, a lo cual el piloto se retirará del estacionamiento asignado en el grifo para permitir el ingreso de otras unidades.

### **C. DEL REPORTE DE CONSUMOS Y RECORD DE RENDIMIENTOS:**

- El encargado del despacho, firmará los formatos de despacho de combustible y los archivará para posteriores consultas o auditorias.
  
- El encargado del despacho de combustibles deberá resumir los consumos y realizar un comparativo con los kilómetros recorridos de forma diaria de cada unidad.
  
- Así mismo con estos datos deberá realizar un récord de rendimientos por ruta y por unidad de forma mensual, el mismo que enviará vía correo electrónico a su jefe de departamento de mantenimiento con copia al jefe de departamento de logística de carga, para realizar las gestiones y tomas de decisiones necesarias.

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC**



## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. ASPECTOS GENERALES .....	1
1. FINALIDAD.....	1
2. OBJETIVOS .....	1
3. ALCANCE .....	1
4. RESPONSABILIDAD.....	1
III. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	2
IV. FUNCIONES .....	2
1. DESCRIPCION DE PUESTOS .....	4

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Organización y Funciones es presentado en mayo del 2017. Este documento es de gran utilidad porque permitirá:

- Describir las funciones específicas de los colaboradores de la empresa.
- Proporcionar información sobre sus funciones a los colaboradores.
- Facilita el proceso de integración de personal nuevo, además de programas de capacitación.

Este documento será empleado como medio para establecer la estructura de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC. y será revisado constantemente por las áreas involucradas para su revisión y mejora.

## **II. ASPECTOS GENERALES**

### **5. FINALIDAD**

La finalidad del presente documento es determinar las funciones principales y específicas, ubicación jerárquica, obligaciones, líneas de autoridad, niveles de coordinación y requisitos (perfil de puestos) de trabajo.

### **6. OBJETIVOS**

- Describir las funciones específicas, las responsabilidades, líneas de autoridad y requisitos mínimos para los puestos de la empresa.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación en el organigrama.
- Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal.

### **7. ALCANCE**

El presente MOF tiene alcance interno a todas las áreas de la empresa.

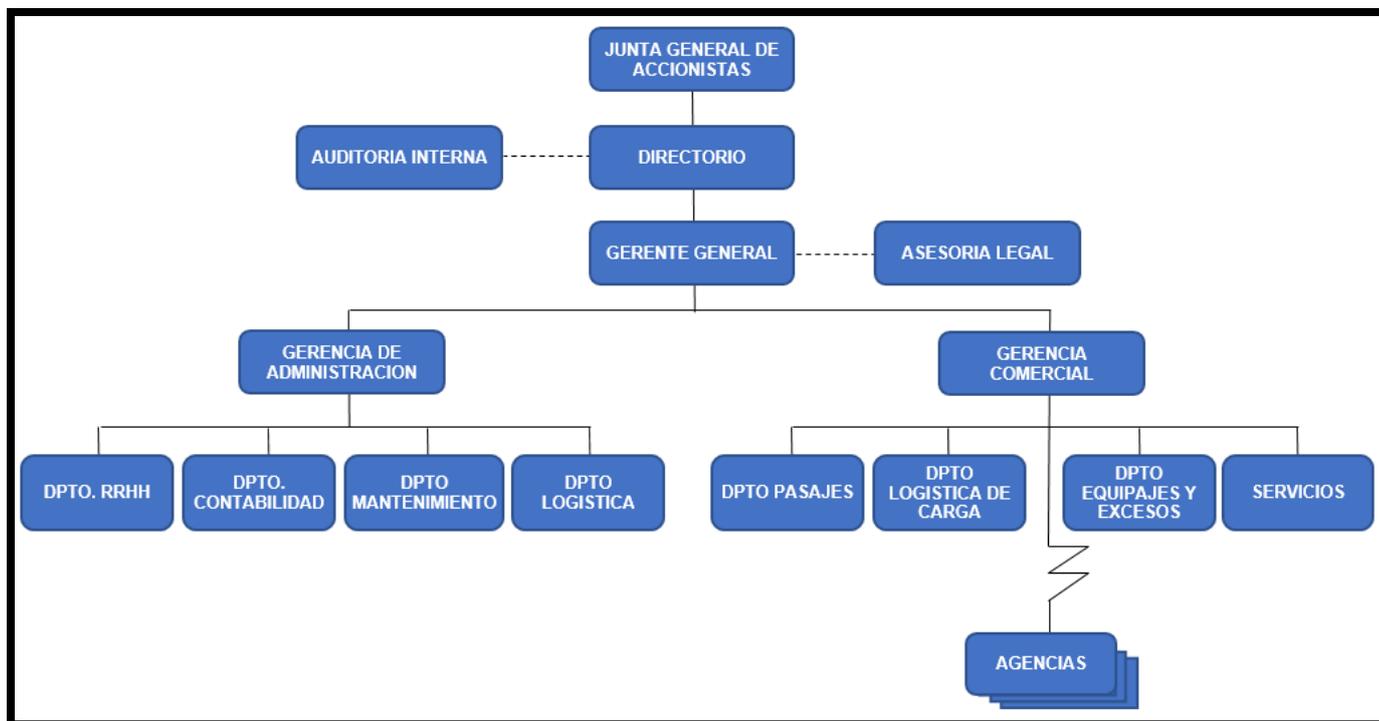
### **8. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa el cumplimiento del presente Manual de Organización y Funciones.

Además, es responsable directo del cumplimiento del documento el Gerente General y de la actualización del mismo el Administrador de la Empresa.

### III. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

En la Figura N° 01 se muestra el Organigrama General de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC, en la cual se cuenta con un Gerente General, un Administrador, y los Operarios de Planta.



### IV. FUNCIONES

A continuación, se muestra la descripción de cada puesto de trabajo de la parte Operativa de la Empresa:

ÍTEM	CÓDIGO	PUESTO	GRUPO	CLASE
01	GEG.01	Gerente General	Directivo	Ejecutivo
02	GAD.02	Gerente de Administración	Profesional	Profesional
03	GCO.03	Gerente Comercial	Profesional	Profesional
04	JRH.01	Jefe de Recursos Humanos	Profesional	Profesional
05	JCO.02	Jefe de Contabilidad	Profesional	Profesional
06	JMA.03	Jefe de Mantenimiento	Profesional	Profesional
07	JLO.04	Jefe de Logística	Profesional	Profesional
08	JPA.05	Jefe de Pasajes	Profesional	Profesional
09	JEQ.06	Jefe de Equipajes y Excesos	Profesional	Profesional
10	JSE.07	Jefe de Servicios	Profesional	Profesional
11	JLC.08	Jefe de Logística de Carga	Profesional	Profesional
12	CRE.01	Counter de Recepción	Técnico	Técnico
13	CDE.02	Counter de Despacho	Técnico	Técnico
14	PCA.01	Pilotos de Carga	Técnico	Técnico
15	OPE.01	Operarios	Técnico	Técnico

# 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>CÓDIGO:</b>	GEG.01
		<b>VERSIÓN:</b>	00
		<b>FECHA:</b>	02/05/2017

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>I. DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente General		
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	GEG.01		
<b>II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA</b>			
<b>GERENCIA:</b>	General	<b>DEPARTAMENTO:</b>	-
<b>III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS</b>			
<b>INTERNA</b>		<b>EXTERNA</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>OTRAS ÁREAS</b>		
-	Gerencia Administración	Directorio	
-	Gerencia Comercial	-	
<b>IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>			
<b>REPORTA A:</b>	1. – Directorio		
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Gerente Administración		
	2. Gerente Comercial		
	3. Jefes de Departamento		

**V. PROPÓSITO DEL PUESTO**  
 Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el trabajo de la empresa, verificando el correcto funcionamiento de las operaciones y realizando una eficiente contratación de personal.

**VI. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.
- Supervisar todas las actividades de la empresa, desde la obtención de materia prima, operaciones administrativas y entregas de productos terminados.

**VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Definir presupuesto anual de la empresa.
- Supervisar las actividades de capacitación.
- Definir políticas Administrativas, comerciales, marketing, publicidad y recursos humanos.
- Evaluar los proyectos de mejora de las áreas de la empresa.

## PERFIL DE PUESTO

<b>I. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Universitario	<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Titulado		
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Administración de Empresas, Ing. Industrial.				
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	10	<b>GÉNERO:</b>	Indistinto	<b>EDAD:</b>	> 30
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Gestión de Empresas Planeamiento				

## II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

### HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word			X		Inglés		X		
Excel			X		Francés	X			
Powerpoint			X		Portugués	X			
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

## III. COMPETENCIAS

<b>CARDINALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de equipos de trabajo	X			
Toma de decisiones	X			
Empowerment	X			
Entrenador	X			
Entrepreneurial	X			
Liderazgo	X			
Visión Estratégica	X			
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad y mejora continua	X			
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía				
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis				
Productividad				
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo				
Trabajo en equipo				



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

<b>CÓDIGO:</b>	GAD.02
<b>VERSIÓN:</b>	00
<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>I. DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>										
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente Administración									
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	GAD.02									
<b>II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA</b>										
<b>GERENCIA:</b>	General	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administración							
<b>III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS</b>										
<b>INTERNA</b>			<b>EXTERNA</b>							
<b>ÁREA</b>	<b>OTRAS ÁREAS</b>									
-	Gerencia General		-							
-			-							
<b>IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>										
<b>REPORTA A:</b>	1. Gerencia General									
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Jefe de Dpto. RRHH.		4. Jefe de Dpto. Logística							
	2. Jefe de Dpto. Contabilidad									
	3. Jefe de Dpto. Mantenimiento									
<b>V. PROPÓSITO DEL PUESTO</b>										
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el trabajo administrativo y operacional de la empresa, verificando el correcto funcionamiento de las operaciones y realizando una eficiente gestión económico financiera.										
<b>VI. FUNCIONES PRINCIPALES</b>										
1. Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.										
2. Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.										
3. Elaboración y control de presupuestos.										
<b>VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>										
1. Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.										
2. Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc).										
3. Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.										
4. Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.										
5. Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.										
6. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.										
<b>PERFÍL DE PUESTO</b>										
<b>I. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>										
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Universitario		<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Titulado						
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Administración de Empresas, Ing. Industrial									
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	5		<b>GÉNERO:</b>	Indistinto	<b>EDAD:</b>	> 30				
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Gestión de Empresas									
<b>II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA</b>										
<b>HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS</b>										
<b>HERRAMIENTA INFORMÁTICA</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>				<b>IDIOMA</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>				
	<b>N.A.</b>	<b>B</b>	<b>I</b>	<b>A</b>		<b>N.A.</b>	<b>B</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	
Word			X		Inglés		X			
Excel			X		Francés	X				
Powerpoint			X		Portugués	X				
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>					
NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado										

<b>III. COMPETENCIAS</b>				
<b>CARDINALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de equipos de trabajo	X			
Toma de decisiones	X			
Empowerment	X			
Entrenador	X			
Entrepreneurial	X			
Liderazgo	X			
Visión Estratégica	X			
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad y mejora continua	X			
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía				
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis				
Productividad				
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo				
Trabajo en equipo				

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>			<b>CÓDIGO:</b>	GCO.03
				<b>VERSIÓN:</b>	00
				<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	GERENTE COMERCIAL
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	GCO.03

#### II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

<b>GERENCIA:</b>	General	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial
------------------	---------	----------------------	-----------

#### III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	Gerencia General	-
-		-

#### IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

<b>REPORTA A:</b>	1. Gerencia General		
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Jefe Dpto. Logística de Carga	4. Jefe Dpto. Servicios a bordo	
	2. Jefe Dpto. Pasajes	5. Administradores de Agencias	
	3. Jefe Dpto. Equipajes y Excesos		

#### V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.

#### VI. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
2. Establecer políticas y estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteados.
3. Analizar e investigar mercados, (en conjunto con ventas y operaciones). Búsqueda permanente de nuevas ideas.
4. Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.

#### VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes sectores.
2. Evaluar las necesidades del departamento para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento de departamento.
3. Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios
4. Garantizar el cumplimiento de sus metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.
5. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
6. Participar semanalmente en los comités gerenciales.
7. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.

### PERFÍL DE PUESTO

#### I. FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Universitario	<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Titulado		
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Administración de Empresas, Marketing, Ing. Industrial				
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	5	<b>GÉNERO:</b>	Indistinto	<b>EDAD:</b>	> 30
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Gestión de Ventas				
	Marketing				

#### II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

##### HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word		X			Inglés		X		

Excel		X			Francés	X			
Powerpoint		X			Portugués	X			
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

### III. COMPETENCIAS

#### CARDINALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Fortaleza	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			

#### ESPECÍFICAS GERENCIALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	X			
Toma de decisiones	X			
Empowerment	X			
Entrenador	X			
Entrepreneurial	X			
Liderazgo	X			
Visión Estratégica	X			

#### ESPECÍFICAS POR ÁREA

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía	X			
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis	X			
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

<b>CÓDIGO:</b>	JLC.08
<b>VERSIÓN:</b>	00
<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO					
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Jefe Logística de Carga				
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	JLC.08				
II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA					
<b>JEFATURA:</b>	Jefe	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Logística de Carga		
III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS					
INTERNA			EXTERNA		
<b>ÁREA</b>	<b>OTRAS ÁREAS</b>				
-	Gerencia Comercial	Jefe de Mantenimiento			
-		-			
IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD					
<b>REPORTA A:</b>	1. Gerencia General				
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Counters				
	2. Pilotos de Carga				
	3. Operarios				
V. PROPÓSITO DEL PUESTO					
El Jefe de Logística de Carga es el encargado de la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de carga y servicios, desde la recepción hasta el despacho, a través de la organización y como un sistema integrado.					
VI. FUNCIONES PRINCIPALES					
1. Coordinar los trabajos de transporte a realizar, con los materiales y equipos a ser distribuidos por los diferentes medios de transporte.					
2. Coordinar la prioridad a los envíos y recepciones de carga					
3. Otras que le sean asignadas por la Gerencia Comercial dentro del ámbito de su competencia.					
VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS					
1. Verificar la carga a transportar (peso y forma).					
2. En el momento de preparar la carga, comprobar que los elementos estén correctamente colocados y asegurados.					
3. Verificar las guías de remisión estén debidamente firmadas antes de enviar la carga correspondiente.					
4. Verificar los manifiestos de carga y dar conformidad a la carga recibida.					
5. Supervisar se efectúe la Charla de 5 minutos diarios con asistencia del personal a cargo.					
6. Elaborar el ATS (Análisis de Trabajo Seguro) y P/T (Permiso de Trabajo) todos los días y discutirlos con su personal.					
7. Supervisar al personal que cuenten con todos sus equipos de protección personal requeridos en el área.					
8. Supervisar y controlar el uso correcto y mantener las herramientas en buen estado.					
9. Instruir al personal en procedimientos de su área.					
10. Reportar por escrito los ítems que presenten fallas, roturas o faltantes con su supervisor.					
11. Instruir a los operarios de carga los procedimientos en el manejo de Mercancías peligrosas.					
12. Liderar las maniobras de embarque y desembarque de equipos pesados.					
PERFÍL DE PUESTO					
I. FORMACIÓN ACADÉMICA					
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Universitaria	<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Titulado		
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Gestión Logística, Ing. Industrial, Administrador de Empresas				
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	3	<b>GÉNERO:</b>	Indistinto	<b>EDAD:</b>	> 30
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Gestión de carga				
	Logística				
	Transporte de Carga Peligrosa				
	Gestión de Trámites Tributarios.				
	Normas de seguridad e higiene ocupacional				

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA									
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word		X			Inglés		X		
Excel		X			Francés	X			
Powerpoint		X			Portugués	X			
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				
NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado									
III. COMPETENCIAS									
CARDINALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Compromiso	X								
Conciencia organizacional	X								
Ética y sencillez	X								
Honestidad	X								
Flexibilidad y adaptación	X								
Fortaleza	X								
Iniciativa y proactividad	X								
Innovación y creatividad	X								
Respeto	X								
Responsabilidad Social	X								
ESPECÍFICAS GERENCIALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Dirección de equipos de trabajo		X							
Toma de decisiones	X								
Empowerment		X							
Entrenador		X							
Entrepreneurial			X						
Liderazgo	X								
Visión Estratégica	X								
ESPECÍFICAS POR ÁREA									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Calidad y mejora continua		X							
Planificación y organización	X								
Comunicación eficaz	X								
Dinamismo – Energía	X								
Gestión y logro de objetivos	X								
Manejo de crisis	X								
Productividad	X								
Responsabilidad	X								
Tolerancia a la presión de trabajo	X								
Trabajo en equipo	X								

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>			<b>CÓDIGO:</b>	CRE.01
				<b>VERSIÓN:</b>	00
				<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>I. DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>					
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Counter				
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	CRE.01				
<b>II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA</b>					
<b>JEFATURA:</b>	Jefe de Logística de Carga	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial		
<b>III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS</b>					
<b>INTERNA</b>			<b>EXTERNA</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>OTRAS ÁREAS</b>				
-	Jefe de Logística de Carga		Jefe de Contabilidad		
-	Counters		-		
<b>IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>					
<b>REPORTA A:</b>	1. Jefe de Logística de Carga				
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Operarios				
<b>V. PROPÓSITO DEL PUESTO</b>					
Velar por una atención de calidad hacia nuestros clientes, aplicando técnicas y procedimientos de atención al cliente, brindándoles la información adecuada de nuestros servicios para la entera satisfacción.					
<b>VI. FUNCIONES PRINCIPALES</b>					
1. Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes.					
2. Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.					
<b>VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
1. Ofrecer en forma adecuada los servicios de transporte de nuestra empresa en forma personal o telefónicamente, resaltando la calidad del servicio					
2. Actualizarse permanentemente y estar al día en cuanto a las nuevas rutas, escalas, tarifas y promociones que implemente la empresa.					
3. Realizar un correcto registro de los datos de usuarios para una adecuada prestación del servicio.					
4. Adjuntar las guías de registro de la carga para su correcto almacenamiento.					
5. Recepción de los cobros por ventas y la correcta emisión de los comprobantes de pago					
6. Mantener de forma ordenada y clara los archivos.					
7. Realizar un informe semanal de las actividades realizadas					

### PERFÍL DE PUESTO

<b>I. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Técnico / Universitaria			<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Concluido				
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Ciencias Económicas, Comunicaciones, Informática								
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1			<b>GÉNERO:</b>	Indistinto	<b>EDAD:</b>	> 23		
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Atención al Cliente								
<b>II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA</b>									
<b>HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS</b>									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word		X			Inglés		X		
Excel		X			Francés	X			
Powerpoint		X			Portugués	X			
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

<b>III. COMPETENCIAS</b>
--------------------------

<b>CARDINALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones	X			
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Entrepreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía	X			
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis	X			
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>			<b>CÓDIGO:</b>	CDE.02
				<b>VERSIÓN:</b>	00
				<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>I. DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>					
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Counter				
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	CDE.02				
<b>II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA</b>					
<b>JEFATURA:</b>	Jefe Logística de Carga	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial		
<b>III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS</b>					
<b>INTERNA</b>			<b>EXTERNA</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>OTRAS ÁREAS</b>				
-	Jefe Logística de Carga		Jefe de Contabilidad		
-	Counters		-		
<b>IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>					
<b>REPORTA A:</b>	1. Jefe Logística de Carga				
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Operarios				
<b>V. PROPÓSITO DEL PUESTO</b>					
Supervisar la carga y realizar las entregas respectivas con los estándares de calidad de atención al cliente, y con las políticas de seguridad establecidas, para lograr la plena satisfacción de los clientes.					
<b>VI. FUNCIONES PRINCIPALES</b>					
1. Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes.					
2. Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.					
<b>VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
1. Ofrecer en forma adecuada los servicios de transporte de nuestra empresa en forma personal o telefónicamente, resaltando la calidad del servicio					
2. Actualizarse permanentemente y estar al día en cuanto a las nuevas rutas, escalas, tarifas y promociones que implemente la empresa.					
3. Realizar un correcto registro de los datos de usuarios para una adecuada prestación del servicio.					
4. Verificar que la carga solicitada cuente con la documentación adecuada, así mismo, solicitar a la cliente la clave de envío para confirmar su identificación.					
5. Recepción de los cobros por ventas contra entrega y la correcta emisión de los comprobantes de pago					
6. Mantener de forma ordenada y clara los archivos.					
7. Realizar un informe semanal de las actividades realizadas					

### PERFÍL DE PUESTO

<b>I. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>										
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Técnico / Universitaria			<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Concluido					
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	Ciencias Económicas, Comunicaciones, Informática									
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1			<b>GÉNERO:</b>	Indistinto		<b>EDAD:</b>	> 23		
<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Atención al Cliente									
<b>II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA</b>										
<b>HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS</b>										
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO				
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A	
Word		X			Inglés		X			
Excel		X			Francés	X				
Powerpoint		X			Portugués	X				
<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>					

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

<b>III. COMPETENCIAS</b>				
<b>CARDINALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones	X			
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Entrepreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía	X			
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis	X			
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>		<b>CÓDIGO:</b>	PCA.01
			<b>VERSIÓN:</b>	00
			<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Piloto de Carga
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	PCA.01

#### II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

<b>JEFATURA:</b>	Jefe Logística de Carga	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial
------------------	-------------------------	----------------------	-----------

#### III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	Jefe Logística de Carga	Jefe de Contabilidad
-	Counters	Jefe de Mantenimiento
	Operarios	

#### IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

<b>REPORTA A:</b>	1. Jefe Logística de Carga
<b>SUPERVISA A:</b>	1. Operarios

#### V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Conducir los vehículos pesados a las diferentes rutas programadas, distribuyendo y recolectando carga en cada punto solicitado, además es responsable del mantenimiento y limpieza del vehículo.

#### VI. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Conducir diariamente los vehículos pesados, transportando las cargas solicitadas
2. Informar de mantenimientos diarios y reparaciones menores necesarias del vehículo que conduce.

#### VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Maniobrar el vehículo según disposiciones del Reglamento de Tránsito.
2. Limpiar la parte interna, externa del vehículo.
3. Verificar el nivel del agua, aceite, combustible y otros líquidos lubricantes y abastece según sea necesario.
4. Realizar cambios de llantas ó baterías al vehículo cuando sea necesario.
5. Cumplir las indicaciones y recibir las órdenes de entrega.
6. Apoyar en la carga o descarga de los bienes transportados
7. Comunicar a su supervisor en forma verbal o escrita sobre algún daño o desperfecto detectado al vehículo que conduce.
8. Solicitar a su jefatura la autorización para generar orden de abastecimiento de combustible.
9. Verificar y abastecer de combustible en cada viaje.
10. Presentar informes a su superior sobre daños y desperfectos del vehículo.
11. Realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la Unidad.

### PERFÍL DE PUESTO

#### I. FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Secundaria Completa	<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Concluido
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	-	<b>LIC. DE CONDUCIR:</b>	AIBB - AIIC
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	2	<b>GÉNERO:</b>	Indistinto
		<b>EDAD:</b>	> 27

<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Transporte Interprovincial de Mercancías
	Transporte de Mercancías Peligrosas
	Manejo Defensivo
	Normas de seguridad e higiene ocupacional

#### II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

##### HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word		X			Inglés		X		
Excel		X			Francés	X			
Powerpoint		X			Portugués	X			

<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado									
<b>III. COMPETENCIAS</b>									
<b>CARDINALES</b>									
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>								
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>					
Compromiso	X								
Conciencia organizacional	X								
Ética y sencillez	X								
Honestidad	X								
Flexibilidad y adaptación	X								
Fortaleza	X								
Iniciativa y proactividad	X								
Innovación y creatividad	X								
Respeto	X								
Responsabilidad Social	X								
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>									
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>								
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>					
Dirección de equipos de trabajo			X						
Toma de decisiones		X							
Empowerment			X						
Entrenador			X						
Entrepreneurial			X						
Liderazgo			X						
Visión Estratégica			X						
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>									
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>								
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>					
Calidad y mejora continua		X							
Planificación y organización		X							
Comunicación eficaz		X							
Dinamismo – Energía		X							
Gestión y logro de objetivos		X							
Manejo de crisis		X							
Productividad		X							
Responsabilidad		X							
Tolerancia a la presión de trabajo		X							
Trabajo en equipo		X							

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>		<b>CÓDIGO:</b>	OPE.01
			<b>VERSIÓN:</b>	00
			<b>FECHA:</b>	02/05/2017

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	OPERARIO
<b>CÓDIGO DEL PUESTO:</b>	OPE.01

#### II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

<b>JEFATURA:</b>	Jefe Logística de Carga	<b>DEPARTAMENTO:</b>	Comercial
------------------	-------------------------	----------------------	-----------

#### III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	Jefe Logística de Carga	
-	Counters	

#### IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

<b>REPORTA A:</b>	1. Jefe Logística de Carga 2. Counters
<b>SUPERVISA A:</b>	

#### V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Revisar los materiales y herramientas para la maniobra de carga que va a realizar, así como el manejo y tratamiento adecuado de la carga, de acuerdo a los procedimientos e instructivos disponibles para cada actividad.

1. Preparar, acoplar y proteger la carga según el vehículo de transporte a usar y de acuerdo a los procedimientos e instructivos disponibles para cada actividad.

#### VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Cumplir con las normas de ergonomía al transportar carga en forma manual.
2. Utilizar y mantener en buen estado los EPPs asignados.
3. Reportar en formato establecido los accidentes, incidentes y condiciones de riesgo a su supervisor inmediato.
4. Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
5. Cumplir los procedimientos establecidos por la empresa para el desarrollo de sus actividades.
6. Asistir a las charlas de seguridad / pre-jornada (charla de 5 minutos).
7. Asistir a la preparación del ATS (Análisis de Trabajo Seguro) con el supervisor inmediato antes de inicio de cada actividad.

### PERFÍL DE PUESTO

#### I. FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	Primaria / Secundaria	<b>GRADO DE AVANCE:</b>	Concluido
<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	-	<b>LIC. DE CONDUCIR:</b>	Allb - Deseable
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 Deseable	<b>GÉNERO:</b>	Indistinto
		<b>EDAD:</b>	> 24

<b>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</b>	Transporte Interprovincial de Mercancías
	Estiba y Desestiba
	Manejo y tratamiento de Carga
	Normas de seguridad e higiene ocupacional

#### II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

##### HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word		X			Inglés	X			
Excel		X			Francés	X			
Powerpoint		X			Portugués	X			

<b>Otros (Especifique)</b>					<b>Otros (Especifique)</b>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

#### III. COMPETENCIAS

<b>CARDINALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Entrepreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>				
<b>Nombre/Definición</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		