



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Mejora de la eficiencia operativa en la empresa de transporte de carga
Romeinsac: Un enfoque basado en la gestión de procesos.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Mendoza Robles, Pamela Gereidi	0000-0001-9821-758X
Arroyo Vilela, Kimberly Emilia	0000-0002-4567-8670

ASESOR(ES)

López Calle, José Luis	0000-0002-6270-8325
------------------------	---------------------

Lima, 14 de noviembre de 2023

RESUMEN

Este caso de estudio se centra en los retos que surgen al subcontratar proveedores en el ámbito de la logística en la empresa Transportes Romeinsac y propone una solución mediante la implementación de programas de formación para estos proveedores. Se identifican problemas comunes como la falta de comunicación efectiva, la inconsistencia en la calidad y el incumplimiento de plazos. La solución propuesta se basa en programas de formación destinados a mejorar las habilidades técnicas y operativas, elevando así los estándares de calidad y fomentando la transparencia en el proceso. Esta estrategia no solo se enfoca en resolver los problemas actuales, sino que también sienta las bases para relaciones a largo plazo, mejorando la eficiencia y la confiabilidad en las operaciones logísticas. Se anticipan resultados como una mayor satisfacción del cliente, la reducción de errores operativos y un aumento en la productividad durante el proceso de subcontratación en el ámbito logístico.

Palabras clave: Logística de transporte; Eficiencia operativa; Subcontratación logística; Coordinación logística; Gestión de proveedores

Improving operational efficiency in the transport company Romeinsac: An approach based on process management.

ABSTRACT

This case study focuses on the challenges that arise when outsourcing suppliers in the field of logistics in the company Transportes Romeinsac and proposes a solution by implementing training programs for these suppliers. Common problems are identified such as lack of effective communication, inconsistency in quality and failure to meet deadlines. The proposed solution is based on training programs aimed at improving technical and operational skills, thereby raising quality standards and promoting transparency in the process. This strategy not only focuses on solving current problems, but also lays the foundation for long-term relationships, improving efficiency and reliability in logistics operations. Results are anticipated such as greater customer satisfaction, reduction of operational errors and an increase in productivity during the outsourcing process in the logistics field.

Keywords: Transport logistics; Operational efficiency; Logistics outsourcing; Logistics coordination; Supplier management

u201721822_Mendoza Robles Pamela Gereidi_Mejora de la eficiencia operativa en la empresa de transporte de carga Romeinsac: Un enfoque basado en la gestión de procesos

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.cacic2016.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1%
2	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	<1%
3	www.lacamara.pe Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	baixardoc.com Fuente de Internet	<1%
7	rein.umcc.cu Fuente de Internet	<1%
8	www.tritontransports.com.pe Fuente de Internet	<1%

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
1.1. Contexto de la organización	6
1.1.1. Aspectos económicos	6
1.1.2. Aspectos culturales	6
1.1.3. Aspectos sociales	6
1.1.4. Aspectos políticos	7
1.2. Descripción de la organización	7
1.2.1. Actividades relevantes	7
1.2.2. Planteamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)	7
1.2.3. Posicionamiento en el sector	8
1.2.4. Certificaciones y reconocimientos	8
1.2.5. Información financiera relevante	9
1.2.6. Recursos	9
1.3. Diagnóstico de la situación problemática	9
1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática	9
1.3.2. Descripción en detalle de la situación problemática abordada	10
1.3.3. Elementos clave de la situación problemática	10
1.3.4. Objetivos de la empresa respecto a la problemática	10
2. CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	10
2.1. Marco teórico-conceptual	10
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática	11
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	11
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática	13
2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio	14
2.1.5. Enfoque metodológico	15
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	15
2.2.1. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.	15
2.2.2. Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática en la organización	16
2.2.3. Explicación, a manera de resumen, de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización	16
2.3. Alternativas propuestas	16
2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática	16
2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales	16

	5
relacionadas	17
2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización	17
3. CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	18
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	18
3.2. Justificación de la alternativa elegida	20
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización	20
3.2.2. Factibilidad y viabilidad	21
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	24
3.4. Implicancias de la decisión en la organización	24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1. Análisis para la Implementación de Homologación de Proveedores	18
2. Tabla 2. Análisis para la Implementación de Capacitación de Conductores Subcontratados	19
3. Tabla 3. Análisis para la Implementación de Inversión en Flota Propia	19
4. Tabla 4. Recursos Necesarios para la viabilidad de la implementación las alternativas	20
5. Tabla 5. Indicadores para la evaluación de cada alternativa	22
6. Tabla 6. Encuesta para el análisis de áreas específicas de mejora	32
7. Tabla 7. Entrevista para el análisis de los desafíos actuales que enfrenta la empresa	33
8. Tabla 8. Entrevista para el análisis de la situación actual de las operaciones de la empresa	35

INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo empresarial actual, la eficiencia en la cadena de suministros resulta esencial para el éxito organizacional. La tercerización de proveedores en logística ha surgido como una estrategia clave para muchas empresas, permitiendo beneficios como la reducción de costos y una mayor flexibilidad operativa. Sin embargo, este enfoque no está exento de desafíos significativos. Uno de los problemas principales radica en la falta de capacitación y estandarización en los procesos, lo que conduce a retrasos en las entregas y errores en el manejo de mercancías, generando insatisfacción del cliente.

En el presente estudio se proponen alternativas de solución a este desafío en base al contexto de la organización y los recursos necesarios para su implementación, destacando entre ellas la capacitación exhaustiva de los proveedores tercerizados en logística. Esta formación no solo mejoraría la competencia y profesionalidad de los proveedores, sino que también aseguraría una comprensión profunda de los estándares específicos de la empresa contratante. Asimismo, el trabajo detalla un proceso integral de capacitación que se desarrollaría en 3 meses, explorando diversas metodologías y estrategias. Además, se anticipa que esta iniciativa no solo aumentaría la eficiencia operativa, sino que también impulsaría la frecuencia de recompra y, en última instancia, contribuiría al aumento de la utilidad de la empresa involucrada. Finalmente, esta investigación resalta la importancia de la formación continua para optimizar la logística y proporciona una guía práctica para las organizaciones que buscan mejorar su cadena de suministro a través de la capacitación efectiva de sus proveedores externos.

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos económicos

Desde el año 2020, el Perú entró en recesión debido al gran impacto que produjo la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Esto afectó a todas las empresas, independientemente del rubro al que pertenecían, pues se evidenció una importante variación en la oferta y demanda que influyó directamente en el comercio de bienes y servicios. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), indica que el índice de flujo de vehículos pesados en el 2020 descendió en 12,8% con respecto al año anterior, esto se encuentra relacionado con una contracción del 7% en la economía del país debido a la baja actividad en los sectores de minería, manufactura, comercio y otros que se vieron restringidos por el Estado de Emergencia Sanitaria. Asimismo, otro acontecimiento que ocasiona efectos en el rubro de transporte y en la economía del país son los paros de transportistas, lo que afecta a los movimientos de la economía y genera el alza de los precios de los productos debido a que ocurre una contracción de la oferta que es motivada debido al incremento en los gastos de transporte. Tal como informa Redacción Gestión (2022), Julio Pérez Alván, presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), este evento estaría generando pérdidas de 25 millones de dólares diarios a la cadena exportadora peruana. Además, un acontecimiento que perjudica en gran medida a este sector es el alza en los precios de los peajes, pues en este último año diferentes concesionarias viales incrementaron sus tarifas hasta en un 6% con respecto al año anterior, esto debido a la inflación producida en el país en el año 2022.

1.1.2. Aspectos culturales

Un factor a considerar en este rubro es la informalidad, según un informe realizado por Campos (2023), el 90.2% de las empresas del sector transporte y almacenamiento son informales, es decir no son fiscalizadas por la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) y por tanto realizan ventas sin facturar. Estas prácticas generan una competencia desleal en el mercado, pues estas empresas actúan sin cumplir con los requisitos legales y fiscales y esto les permite ofrecer precios más bajos respecto a sus competidores formales, lo que finalmente desencadena un mercado desorganizado.

1.1.3. Aspectos sociales

En la actualidad y a raíz de los efectos económicos generados por la pandemia, gran parte de la población peruana ha optado por iniciar su propio negocio. Según un informe publicado por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU, 2023), se registró un valor total de 60 millones de dólares en importaciones, cifra que supera en un 17.8% al año anterior. Por tanto, se entiende que estos negocios corresponden con el comercio, esto se encuentra relacionado directamente con el incremento del servicio de transporte de carga por carretera, pues las estrategias de las empresas han cambiado y buscan tercerizar el traslado de su mercadería desde aduanas hasta el cliente final. En tal sentido, las empresas buscan realizar estrategias como el outsourcing logístico principalmente para evitar costos adicionales como son los de mantenimiento de vehículo y pago a personal extra (conductores), sin embargo,

también se aplica para obtener una profesionalización de los servicios, pues contratar a expertos en el rubro permitirá ejecutar actividades específicas de manera eficiente.

1.1.4. Aspectos políticos

El rubro de transporte tiene muchas deficiencias ligadas a problemas políticos, tal es el caso del Plan Nacional de Infraestructura, este no es organizado ni ejecutado de manera adecuada en el sector de transporte, por lo cual existen problemas para gestionar el sistema logístico nacional que, en consecuencia, dificulta el objetivo de lograr una menor cantidad de incidencias y reducción en los costos de los servicios de transporte. Asimismo, existen diversos proyectos de infraestructura que han sido retrasados debido a corrupción en las licitaciones, esto afecta al tiempo de entrega de la mercadería y a las condiciones de la misma. Tal como menciona el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023), se construyeron solo 74 kilómetros de carretera que no equivale ni al 30% de lo registrado en el 2020, pese a las adversidades acontecidas debido a la pandemia, esto evidencia las carencias en el sector.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Actividades relevantes

A continuación, se detallan los servicios que realiza la empresa Transportes Romeinsac ([Anexo1](#)):

- **Transporte de maquinaria pesada y mercancía en general:** Brinda servicios de traslado a empresas públicas y privadas con flotas diversas como camiones de plataforma, grúas, minivans, entre otros.
- **Alquiler de unidades para obras:** Ofrece una flota variada de vehículos que incluye camiones, grúas y excavadoras, para diversas obras de construcción. Asimismo, brinda opciones de alquiler a corto y largo plazo según las necesidades de sus clientes.
- **Servicio de almacenaje logístico:** Realiza la gestión de inventarios en su almacén propio para un seguimiento preciso y de esa manera facilitar las entregas puntuales de las mercancías o materiales de construcción a sus respectivos destinos.
- **Servicio especializado en cama bajas:** Ofrece el servicio de camiones plataformas bajas para equipos y maquinarias de gran tamaño y peso, garantizando el cumplimiento de las regulaciones de pesos y medidas para prevenir riesgos viales y evitar sanciones.
- **Traslado de personal dentro de obra en ejecución:** Realiza traslado personal (técnicos e ingenieros) dentro del sitio de construcción y programa horarios eficientes para garantizar que el personal llegue a tiempo a su lugar de trabajo.

1.2.2. Planteamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

La empresa se centra fundamentalmente en ser un operador logístico de confianza; para ello, presenta un principal enfoque en la calidad del servicio que brinda en sus operaciones, en la optimización de costos que no comprometan su calidad de servicio, en la diversificación de servicios para satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes y en la satisfacción de sus clientes. A partir de estos enfoques es que nace su proyección a corto y largo plazo, así como sus valores que son pilares importantes que le permite avanzar en el tiempo.

MISIÓN: “Brindar un servicio eficiente, de calidad y confianza, de transporte de maquinarias, logística y carga en general, generando rentabilidad en las operaciones y optimizando los costos de transporte con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y colaboradores” (Transportes Romeinsac, 2016, sección inicio).

VISIÓN: “Ser el Operador Logístico de transporte de excelencia en todo el Perú, preocupándonos siempre por el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores y clientes” (Transportes Romeinsac, 2016, sección inicio).

VALORES:

A continuación, se detallan los valores que representa la identidad de la empresa Romeinsac ([Anexo2](#)):

- **Compromiso:** La empresa se enfoca en cumplir sus promesas de entrega de la mercancía y a satisfacerlas de manera efectiva, segura y puntual, con el fin de establecer relaciones sólidas con sus clientes.
- **Seguridad:** Proporciona capacitaciones a sus trabajadores sobre medidas de seguridad en sus operaciones, debido a que es su máxima prioridad ya que implica no solo la protección de las mercancías que transportan sino también la seguridad de sus conductores y otros trabajadores del entorno operativo.
- **Calidad:** Se enfoca en mantener los estándares de calidad del servicio que proporciona, desde el mantenimiento de la flota para la entrega segura y puntual de las mercancías hasta la atención del cliente.
- **Honestidad:** La empresa actúa con transparencia en sus interacciones comerciales, acerca de sus capacidades, limitaciones, precios y plazos de entrega, con los clientes con el fin de construir confianza.
- **Innovación:** Mediante la adopción de tecnologías para el seguimiento en tiempo real de las mercancías que transporta (GPS), la empresa mejora su eficiencia operativa y la satisfacción de sus clientes.

1.2.3. Posicionamiento en el sector

La empresa presenta un enfoque de posicionamiento por atributo, se posiciona como una empresa de transporte de carga seguro, confiable y eficiente, sus años de experiencia en el sector (más de 17 años) destacan que es un socio confiable y experimentado en sus operaciones. Asimismo, su compromiso con la prevención de incidentes, respaldados por sus más de 17 años sin incidencias tanto en carretera como en obra, demuestra un alto estándar de seguridad e inspira confianza en sus clientes. Es por ello, que la empresa al destacar estos atributos en el sector de transporte terrestre, resulta atractiva para clientes que buscan un socio logístico eficiente, confiable y con conocimientos sólidos en el mercado.

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

La empresa cuenta con los siguientes permisos:

- Permiso de Operación Especial para prestar servicio de Transporte Terrestre de Materiales y/o Residuos Peligrosos por Carretera: Otorgado por el MTC, garantiza que el transporte de sustancias peligrosas se lleve a cabo de manera segura, siguiendo regulaciones específicas para salvaguardar tanto la salud humana como el medio ambiente.

- Permiso de Transporte de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados (IQBF): Otorgado por DIGEMID, le permite a la empresa garantizar el transporte seguro y regulado de productos químicos y bienes controlados, en total conformidad con las regulaciones gubernamentales para salvaguardar la salud pública.
- Acceso al Módulo de Autorizaciones Especiales PROVIAS NACIONAL, para carga Extra Larga y Extra Ancha: Otorgado por el MTC, permite que el transporte de cargas de gran tamaño se realice de forma segura, sin comprometer la infraestructura de las carreteras ni la seguridad de otros usuarios en la vía.

1.2.5. Información financiera relevante

La información financiera que se utilizará para el presente trabajo es totalmente confidencial, por ello a continuación se mencionan de manera general los datos relevantes para el estudio:

- Ingresos y Ventas: Resulta importante para comprender cómo los retrasos en los servicios han afectado la capacidad de la empresa para generar ingresos.
- Costos operativos: La identificación de estos datos nos permitirán evaluar la variación de los costos en los que incurre la empresa para ejercer su principal actividad productiva. En tal sentido, se incluyen los costos de combustible, costos asociados al mantenimiento de los vehículos, la tarifa de los peajes, entre otros.
- Impuestos: La empresa paga a tiempo sus impuestos y no presenta omisiones tributarias (Ver [Anexo 3](#) y [Anexo 5](#))
- Utilidades: Debido a los costos adicionales por los retrasos de las entregas, la empresa ha presentado una variación del -18% respecto al año anterior.

1.2.6. Recursos

La empresa cuenta con un Plan de Seguridad de Transporte orientado a cumplir con los estándares de calidad exigidos por sus clientes en sus operaciones como: Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional, Mapa de procesos, Estudios de Rutas y GPS para el control y apoyo en sus operaciones.

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

La situación problemática se desarrolla en el Área de Logística de la empresa; sin embargo, también compromete a las siguientes áreas funcionales de la organización que se ven afectadas:

- Área de Operaciones: Al verse comprometidos los plazos de entrega, se crea presión adicional sobre el personal de operaciones para resolver los problemas, pues necesitarán examinar gastos extras y desarrollar estrategias para disminuirlos, ya sea mediante la optimización de procesos internos o negociando nuevos acuerdos con los proveedores.
- Área Comercial: El equipo de ventas tiene que invertir tiempo y esfuerzos considerables para abordar las crisis causadas por demoras en las entregas. Esto implica la tarea de

hablar con clientes insatisfechos, encontrar soluciones rápidas y eficaces, y esforzarse por recuperar la confianza de los clientes.

Causas:

- La empresa enfrenta dificultades debido a la ausencia de sistemas de control para rastrear en tiempo real los vehículos subcontratados. Esto dificulta su capacidad para hacer ajustes instantáneos y evitar demoras.
- Los conductores subcontratados no reciben suficiente capacitación y supervisión, lo que resulta en su falta de familiaridad con las mejores prácticas de manejo y los procedimientos específicos de la empresa. Esta falta de conocimiento conduce a errores y retrasos en las operaciones.
- Los vehículos de carga subcontratados no reciben un mantenimiento adecuado, lo que provoca averías inesperadas en la carretera y retrasos en las entregas.
- La comunicación deficiente entre la empresa y los conductores subcontratados genera malentendidos sobre los requisitos de entrega, horarios y lugares de entrega. Estas interpretaciones erróneas resultan en retrasos y confusión en el proceso de entrega de mercancías.

1.3.2. Descripción en detalle de la situación problemática abordada

Actualmente, la empresa se enfrenta a desafíos relacionados con la planificación y coordinación de sus operaciones, pues en los últimos meses ha experimentado una serie de incidentes que han resultado en el incumplimiento de los plazos para las entregas de los pedidos hacia el cliente final. El retraso en la llegada de los materiales requeridos por el cliente y daños en la carga, debido a deficiencias en la planificación y coordinación con el servicio tercerizado de unidades de transporte, ha generado retrasos en la operación y en consecuencia un aumento de los costos. Además, la reputación de la empresa se ha visto afectada debido a la insatisfacción del cliente.

1.3.3. Elementos clave de la situación problemática

- Planificación y coordinación inadecuados
- Retrasos en la llegada de los materiales
- Costos adicionales
- Insatisfacción del cliente
- Capacitación y supervisión deficientes

1.3.4. Objetivos de la empresa respecto a la problemática

- Disminuir los costos de operación en al menos un 30% para los siguientes 10 meses sin comprometer la calidad ni la puntualidad del servicio.
- Incrementar la satisfacción del cliente en al menos un 50% para los próximos 10 meses mediante entregas precisas y seguras.

2. **CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Cervantes García et al. (2019) en su análisis sobre cómo la empresa Santa Marta subcontrata sus operaciones logísticas, investigan aspectos esenciales sobre la relevancia de la logística para la competitividad empresarial, la integración de tecnología en estas áreas, la definición de la logística como parte integral de las empresas y el nivel de externalización de las operaciones logísticas en las compañías de transporte de carga. Además, el estudio resalta que los mayores ahorros en tiempo y costos dentro de las operaciones logísticas provienen de una coordinación eficiente entre los participantes de la cadena de suministro. Este análisis contribuye a una comprensión más profunda de los desafíos actuales al identificar tendencias comunes en la subcontratación de empresas, tanto personas naturales como jurídicas, en este sector específico.

Terrazos Acuña (2019) en su estudio sobre cómo mejorar los procesos de una empresa de transporte terrestre de carga pesada, examina varios aspectos relacionados con el rendimiento de dicha compañía. Durante entrevistas con conductores y gerentes, se identificaron quejas y obstáculos, como la falta de conocimiento de las rutas, retrasos, falta de planificación en los recorridos, asignación inadecuada de recursos y problemas en el cumplimiento con los clientes, entre otros asuntos. Además, el autor investiga el entorno cercano de la empresa, incluyendo la calidad del servicio y la elección de proveedores. Descubre que resolver estos problemas requiere aplicar el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para mejorar los diversos procesos de la empresa especializada en transporte terrestre de carga pesada. Este estudio aporta significativamente a la investigación, ya que ofrece enseñanzas valiosas basadas en experiencias pasadas, lo que puede ser fundamental para abordar desafíos similares en la actualidad.

Barreno Flores y Chavarrea Arévalo (2019) en su análisis para la optimización de la gestión logística y de transporte para la empresa Tubasec C.A, examinan mejoras en este rubro a través de la implementación de nuevas estrategias y prácticas que permitan el aumento de eficiencia en la cadena de suministros. Esto inicia desde la evaluación del sistema logística, la implementación de los indicadores para monitorear el desempeño logístico en las diversas áreas y el uso de tecnología para el control de los procesos logísticos. Este estudio aporta en la investigación porque permite conocer a detalle el proceso de mejora de la cadena de suministro desde el inicio del proceso hasta el final, considerando que la empresa terceriza servicios para ofrecer servicios más especializados.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Productividad

Trujillo et al. (2020) describen la productividad como una medida de eficiencia que se utiliza para combinar los recursos de producción y los materiales necesarios para crear una cantidad determinada de bienes y servicios. Este proceso implica utilizar la misma cantidad de recursos que se emplearían para producir esa misma cantidad del producto o servicio.

Calidad

El término calidad se refiere a cumplir con una variedad de requisitos que satisfacen tanto las necesidades obvias como las implícitas de los consumidores. De acuerdo con Rojas-Martínez et al. (2020), calidad se define como el nivel de excelencia al cual una empresa se esfuerza por llegar para satisfacer a sus clientes. Esto se basa en el servicio esperado por cada empresa, considerando las necesidades y expectativas de los clientes. En resumen, las empresas que establecen estándares de calidad elevados y ofrecen una amplia gama de servicios adaptados a las necesidades de los clientes pueden mantener su competitividad en el mercado.

Administración de operaciones

La administración de operaciones abarca una variedad de tareas esenciales para el funcionamiento efectivo y sostenible de una empresa. Implica la planificación, organización, dirección, supervisión y mejora constante de los recursos productivos para añadir un valor significativo tanto al proceso de producción como al producto final. Según lo descrito por Urco et al. (2019), la administración de operaciones se define como la función que posibilita a las empresas alcanzar sus objetivos a través de la utilización eficaz de los recursos disponibles.

Cadena de valor

El concepto teórico describe a la cadena de valor como una herramienta necesaria para el análisis de la planificación estratégica de la organización, con ello se identifican las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen, para finalmente determinar la ventaja competitiva de una empresa. Salazar et al. (2020) definen la cadena de valor como una forma sistemática de analizar todas las actividades realizadas por una empresa y cómo se relacionan entre sí. En resumen, la empresa debe añadir valor a sus productos o servicios evaluando sus procesos internos y sus relaciones con proveedores y clientes. Esta estrategia debe beneficiar a su mercado objetivo y a sus consumidores finales.

Gestión por procesos

Según el estudio de Barrios et al. (2019), la gestión por procesos implica establecer metas y crear planes para implementar acciones de control, administración y supervisión. Estas acciones están destinadas a dirigir las actividades hacia los objetivos de la organización, considerando siempre las necesidades y deseos de los clientes. Esta metodología se destaca por evaluar de manera minuciosa los resultados y esforzarse constantemente por mejorar, todo ello con el propósito de asegurar la completa satisfacción de los clientes.

Outsourcing

El concepto de outsourcing, o subcontratación, implica delegar parte de las operaciones de una organización a una empresa especializada. Esto permite que la empresa principal se concentre en otras metas mientras se aprovecha la especialización de la otra empresa para optimizar procesos, reducir costos y acelerar las actividades. Según la investigación de

Villanueva et al. (2022), el outsourcing es esencialmente un acuerdo entre dos partes: la persona o empresa que subcontrata y el contratista. En este acuerdo, el contratista se compromete a llevar a cabo tareas específicas, aportando su experiencia, herramientas, personal y financiamiento para alcanzar el objetivo acordado.

- 2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

Optimización de procesos

La optimización de procesos se refiere a la práctica de mejorar y hacer más eficientes los procesos en una organización, empresa o sistema. Según indica Granizo (2018), esta mejora puede implicar la reducción de costos, el aumento de la productividad, la minimización de los tiempos de ciclo o cualquier otro aspecto que contribuya a hacer que el proceso sea más efectivo y eficiente. Este proceso implica el análisis detallado de cada paso, identificando áreas de mejora y aplicando técnicas y herramientas para hacer que se desarrolle de manera eficiente.

Diagrama de Ishikawa

Según la investigación de Delgado et al. (2021), el diagrama de Ishikawa proporciona dos enfoques para comprender en detalle las razones y las consecuencias de un problema; asimismo, facilita el análisis del origen del problema y cómo ha progresado, permitiendo abordarlo desde su raíz. En las organizaciones, varios factores pueden contribuir a los problemas, por lo que se eligen aspectos específicos para comprender y solucionar los desafíos que surgen en la entidad.

Teoría de la toma de decisiones

De acuerdo con el estudio realizado por González et al. (2020), la teoría de la toma de decisiones se enfoca en entender cómo las personas, grupos y organizaciones seleccionan entre diversas alternativas disponibles. El Ciclo Deming se presenta como una herramienta esencial para analizar y tomar decisiones, ya que se utiliza como un respaldo para evaluar la situación actual de manera inicial. A partir de este análisis, se pueden identificar los elementos o factores esenciales que son fundamentales para desarrollar sugerencias para la mejora.

Proceso del servicio

Según Medina (2019), son acciones que están diseñadas con el objetivo de asegurar que los servicios satisfagan de manera eficiente las necesidades y expectativas de los clientes. Al representar el proceso de servicio a través del flujograma, es más fácil identificar ineficiencias, redundancias o áreas donde se producen errores. Esta visualización facilita la identificación de puntos críticos y ayuda en la toma de decisiones para mejorar el proceso.

Principio de Pareto

El gráfico de Pareto, según el estudio de Flores Romero y Molina Rivero (2021), es una representación gráfica que organiza las causas de un problema de mayor a menor importancia. A menudo se le llama el gráfico 80-20 porque el 20% de las causas tiene un impacto del 80% en las consecuencias y su objetivo principal es identificar ese pequeño porcentaje de factores para tomar medidas efectivas y rápidas en ese grupo específico de elementos.

Teoría de agencia

En economía, la teoría de agencia explora las relaciones entre dos partes: el principal y el agente. Según la investigación realizada por Fonseca (2020), en esta dinámica el principal delega responsabilidades al agente, quien actúa en su nombre. Estas interacciones ocurren en diversos contextos, como empresas, gobiernos y hasta en teoría de juegos, y abordan los desafíos asociados a estas relaciones de agencia. Un problema central en esta teoría es la falta de alineación de intereses entre el principal y el agente. El principal desea que el agente actúe en su mejor interés, pero el agente puede tener motivos para favorecer sus propios intereses, que pueden no coincidir con los del principal, esta discrepancia se conoce como el problema de agencia.

- 2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

Optimización de procesos

La empresa depende de sus procesos para demostrar eficiencia a sus clientes; por ello, puede aplicar este modelo para evaluar utilizar tecnologías de gestión que le permitan supervisar y administrar las actividades de subcontratación en tiempo real como el GPS para prever cualquier contratiempo de la ruta planificada.

Modelo de Ishikawa

Una de las causas del problema principal se debe a una comunicación ineficaz con los conductores tercerizados.; para ello, la aplicación del método de Ishikawa posibilitará un análisis detallado sobre si las instrucciones de entrega están siendo lo suficientemente claras o detalladas, si se está verificando que los conductores hayan comprendido correctamente las instrucciones, si la falta de tecnología adecuada para la comunicación y si la presión del tiempo debido a plazos ajustados contribuyen a los problemas.

Toma de Decisiones (Ciclo de Deming)

Una de las causas del problema es la falta de capacitación y supervisión de conductores subcontratados; para ello, la empresa puede aplicar el ciclo PDCA que le permita planificar programas de capacitación detallados y sistemas efectivos de supervisión que incluyan el monitoreo de desempeño de los conductores subcontratados, evaluaciones regulares y retroalimentaciones constructivas.

Proceso del servicio (Flujograma)

La aplicación de este modelo servirá de ayuda para visualizar y comprender a detalle los procesos actuales de la empresa, asimismo, permitirá identificar las ineficiencias y las áreas donde ocurre el problema para que la empresa pueda tomar decisiones informadas para la mejora del proceso.

Modelo de Pareto

Al aplicar continuamente el principio de Pareto, la empresa garantiza una mejora constante en sus operaciones y ofrece un servicio más confiable y eficaz. Este modelo permitirá identificar el 20% de los problemas que causan cerca del 80% de los retrasos en las entregas, que podrían incluir errores comunes de coordinación, rutas ineficientes o falta de comunicación efectiva con los conductores subcontratados.

Teoría de Agencia

La empresa puede aplicar esta teoría para entender cómo interactúan con los proveedores de flotas de vehículos, que actúan como sus agentes. Además, para investigar los posibles desequilibrios de información con sus proveedores y evaluar establecer sistemas de seguimiento y supervisión para asegurar que los proveedores mantengan los niveles de servicio y eficiencia acordados. La empresa puede implementar lo siguiente:

- *Evaluación de Proveedores:* Para establecer criterios detallados al momento de elegir proveedores, considerando su historial de trabajo, experiencia y reputación en el campo.
- *Contratos Específicos:* Para redactar contratos claros que definan expectativas, estándares de servicio y sanciones por incumplimiento de los acuerdos.

2.1.5. Enfoque metodológico

La presente investigación es de tipo no experimental. Se emplearon fuentes de información primarias y secundarias como datos internos de la empresa, artículos y tesis de investigación. Se adoptó un enfoque que combinó métodos cualitativos (entrevistas y observación directa) y cuantitativos (encuesta) para entender a fondo el problema, evaluar la situación de la empresa y proponer alternativas de solución efectivas. La problemática se examinó detalladamente mediante la recopilación de información y análisis de datos reales provenientes del entorno empresarial de Transportes Romeinsac.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.

La empresa Transportes Romeinsac nos proporcionó información acerca de los principales problemas que estaban afectando su rentabilidad e imagen corporativa. En tal sentido, se elaboró un diagrama de Pareto para identificar el principal problema con el objetivo de alinear las estrategias correspondientes y proponer propuestas de mejora eficientes. Tal como se observa en el [Anexo 11](#), el problema que tuvo mayor número de incidencias es el de retrasos en las entregas con un 43%. Asimismo, esta información fue validada a través de un diagrama de Ishikawa que se visualiza en el [Anexo 12](#) y se realizó con la información confidencial que brindó la empresa acerca de sus principales problemas en los servicios ofrecidos. Con ello se pudo evidenciar de manera detallada las causas del problema y de qué manera afectan a las diversas áreas de la empresa. Se determinó que la principal causa del problema se encuentra en la tercerización inadecuada del servicio de carga que resulta en incidencias como los retrasos en las entregas.

Por otro lado, según el proceso del servicio ([Anexo 6](#)), se observa que el problema tiene lugar en la planificación. Por lo cual, resulta importante conocer la opinión de diversas áreas

de la empresa que están involucradas para conocer el grado de afectación y validar la relevancia de este problema identificado. Con tal objetivo, se realizó una encuesta vía online a los colaboradores de la empresa y se obtuvo los resultados mostrados en el [Anexo 8](#), en ella se identifica que el área más afectada es el área de operaciones.

Finalmente, se realizó una entrevista al Coordinador del departamento de logística, quién dio mayores detalles acerca del problema en mención, avalando lo perjudicial que resulta para la empresa seguir realizando las mismas prácticas, pues según indica, el problema de retrasos en las entregas ha ocasionado una disminución en el porcentaje de recompra de -18% con respecto al cuarto trimestre del año 2022. Además, menciona que la utilidad de la empresa ha sido afectada en gran medida por este problema, siendo de 30% en el año 2022 y de 22% actualmente en lo que va del año.

2.2.2. Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática en la organización

El problema principal es el incumplimiento en las entregas de mercadería, además, se identificó a través del diagrama de Ishikawa que esto resulta debido a la tercerización del servicio, pues la empresa ocasionalmente no puede cubrir su demanda y para ello busca otras empresas que brinden el servicio de alquiler de camiones con conductor para poder cumplir todos sus requerimientos. No obstante, algunas empresas tercerizadoras de este servicio no cuentan con los parámetros necesarios para poder llevar un control y proceso exitoso. En tal marco, se identificó que principalmente ocurren incidentes durante el trayecto debido a la poca capacitación que obtiene el personal para maniobrar la carga y la falta de conocimiento acerca del proceso correcto.

En tal sentido, se consideró importante reconocer los factores externos de este problema, por ejemplo, a nivel legal, se requiere que la empresa defina correctamente los términos y cláusulas en los contratos con el objetivo de detallar responsabilidades y costos de cargos asumidos en caso existan incidencias durante la prestación de servicios de la empresa tercerizadora hacia Transportes Romeinsac, esto siguiendo los lineamientos de los diferentes Incoterms que deberán ser especificados. Asimismo, el rol tecnológico forma parte importante para la evaluación de este problema, pues se requiere que las empresas que fueron seleccionadas mediante el proceso de homologación, cumplan con ciertos requisitos tecnológicos que permita poder llevar un correcto control sobre su proceso, ya que con ello se garantiza un servicio de calidad al cliente.

Con respecto al análisis interno del problema, se tomó en consideración a sus 2 principales competidores que son Transporte Camaro y Transcarga Jame, con los cuales se realizó la práctica de benchmarking para conocer sus estrategias e indagar acerca de sus buenas prácticas con el fin de evaluarlas para conocer si es factible aplicarlas en la empresa de Transportes Romeinsac.

2.2.3. Explicación, a manera de resumen, de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización

Por un lado, resulta importante abordar este tema y proponer soluciones de mejora, pues la imagen corporativa de la empresa está siendo relacionada de manera negativa por una mala praxis. En consecuencia, se está generando un marketing de boca a boca perjudicial, pues los clientes están comentando acerca de las malas experiencias impartidas por parte de Transportes

Romeinsac y esto ocasiona problemas en los indicadores de rentabilidad de la empresa. Por otro lado, de optimizar este proceso con una tercerización adecuada del servicio, podría lograr que indicadores importantes para la rentabilidad de la empresa mejoren, como por ejemplo el nivel de recompra de los clientes, la frecuencia de la misma y se podría generar incluso nuevos clientes si se tiene una buena reputación que permita ser recomendados. Todo lo mencionado anteriormente forma parte de los indicadores necesarios para un incremento en las utilidades de la empresa.

2.3. Alternativas propuestas

2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática

Área de logística:

Se sugiere incrementar la supervisión de los proveedores que envían mercancías mediante la homologación. Al tener proveedores homologados que cumplen con los estándares de la empresa, se pueden mejorar las operaciones y reducir los riesgos de entregas incumplidas al hacer que las entregas sean más puntuales. Además, esto permite intervenir si un proveedor no cumple con los estándares establecidos.

2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales relacionadas

Área de Operaciones:

Se sugiere fortalecer el control sobre los conductores subcontractados durante el transporte de mercancías mediante un programa de capacitación. Esta capacitación garantizará el cumplimiento adecuado de las normativas, como los límites de peso y las regulaciones sobre tiempo de conducción. Además, mejorará la coordinación y la comunicación entre los conductores, el equipo interno de la empresa y los clientes.

Área Comercial:

Se propone invertir en flota propia para aumentar el número de vehículos propios con el fin de reducir la dependencia de proveedores externos, esta inversión otorgaría un mayor control sobre los tiempos de entrega y la calidad del servicio.

2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Homologación de Proveedores:

La alternativa de solución consiste en establecer un proceso minucioso para evaluar a los proveedores externos de transporte tanto antiguos como nuevos y solo aquellos que cumplan con los estándares de calidad y seguridad de la empresa Romeinsac serían aprobados para trabajar con ellos. Asimismo, se mantendría una lista actualizada de los proveedores que se alinean con las normas de la empresa y se compartiría con los equipos de logística y operaciones para que puedan planificar y coordinar las entregas de manera efectiva. También, al homologar a proveedores de confianza se aseguraría entregas puntuales, contribuyendo; de esa manera, directamente con los objetivos que tiene la empresa de reducir las demoras y los daños en la carga.

Capacitación de Conductores Subcontratados:

Consiste en realizar talleres de capacitación para los conductores subcontratados, enfocados en las políticas de la empresa, las normas de transporte, las mejores prácticas de conducción y el procedimiento para una carga segura. Al implementarse el programa de capacitación en transporte, sería obligatorio que los conductores participen en las sesiones antes de unirse a la organización y también de manera regular para mantenerse al día. Las sesiones de formación eficaces ayudarían a la empresa Romeinsac a cumplir con sus objetivos de aumentar la satisfacción de sus clientes al minimizar los riesgos de daños en la carga y a reducir los costos relacionados con errores operativos y de incumplimientos.

Inversión en Flota Propia:

La solución propuesta implica comprar una mayor cantidad de vehículos que permita satisfacer la demanda de los clientes, eliminando así la dependencia de proveedores de transporte. Para lograr esto, la empresa Romeinsac necesitaría contratar y capacitar a nuevos conductores que puedan manejar estos vehículos y estén familiarizados con las políticas de la empresa. Esto incluiría la planificación de rutas y la coordinación de entregas, mejorando así la puntualidad y la confiabilidad del servicio. Así mismo, los nuevos conductores, al estar bien capacitados y alineados a las normas de la empresa, reducirían el riesgo de daños durante el transporte y serían conscientes de la importancia de la puntualidad en las entregas. Finalmente, esta alternativa permitiría a la empresa cumplir con sus objetivos de reducción de costos de operación y aumento de satisfacción de cliente al generar un control total sobre la logística y operaciones de transporte, generando confianza en los clientes y reduciendo los costos al minimizar los errores operativos.

3. CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

ALTERNATIVA 1: Homologación de Proveedores

Tabla 1.

Análisis para la Implementación de Homologación de Proveedores

Ventajas	<p><i>Mayor Fiabilidad:</i> Seleccionar proveedores confiables mejora la fiabilidad en las entregas.</p> <p><i>Reducción de Riesgos:</i> Disminución de riesgos asociados con proveedores no confiables o poco calificados.</p> <p><i>Satisfacción del Cliente:</i> Entregas más puntuales y consistentes mejoran la satisfacción del cliente</p>
Desventajas	<p><i>Costos Iniciales:</i> Los costos asociados con la evaluación y homologación de proveedores pueden ser significativos.</p> <p><i>Posible Limitación de Opciones:</i> Limitar la selección de proveedores a los homologados puede restringir las opciones disponibles.</p>

Viabilidad	La empresa corre el riesgo de pérdida de ingresos en caso no logre cubrir la demanda de sus clientes por falta de proveedores de transporte.
Impacto	<i>Impacto Positivo:</i> Mejora la fiabilidad en las entregas y reduce los riesgos, pero puede no tener un impacto significativo en otros aspectos operativos.
Costos	- Costos de recursos humanos para desarrollar y administrar el proceso de homologación. - Costos asociados con la implementación de software o sistemas para mantener registros y evaluar proveedores
Recursos	- Personal para desarrollar y administrar el proceso de homologación - Herramientas y sistemas para evaluar y mantener registros de proveedores homologados
Plazos	Implementación en un plazo de 6 meses a 1 año para establecer y completar el proceso de homologación.

Nota. Esta tabla muestra las ventajas, desventajas y otras consideraciones relevantes de la alternativa 1.

ALTERNATIVA 2: Capacitación de Conductores Subcontratados

Tabla 2.

Análisis para la Implementación de Capacitación de Conductores Subcontratados

Ventajas	<i>Cumplimiento Normativo:</i> Conductores mejor informados cumplen mejor con las regulaciones. <i>Seguridad Mejorada:</i> Menos accidentes y daños en la carga debido a una conducción más segura. <i>Comunicación Mejorada:</i> Mejora la comunicación y coordinación entre conductores, personal interno y clientes
Desventajas	Costos asociados con la capacitación
Viabilidad	<i>Viabilidad alta:</i> La empresa cuenta con los recursos para implementar programas de capacitación
Impacto	<i>Impacto positivo:</i> Contribuye al cumplimiento normativo y la seguridad, pero puede requerir un esfuerzo continuo para mantenerse efectivo.
Costos	Costos de instructores, material didáctico (Manuales, guías, proyector), ambientación de espacios.
Recursos	- Instructores o expertos en logística y transporte para impartir la capacitación. - Material didáctico y recursos de formación. - Espacio para llevar a cabo las sesiones de capacitación.
Plazos	Implementación en un plazo de 1 a 3 meses para desarrollar y llevar a cabo programas de capacitación

Nota. Esta tabla muestra las ventajas, desventajas y otras consideraciones relevantes de la alternativa 2.

ALTERNATIVA 3: Inversión en Flota propia

Tabla 3.

Análisis para la Implementación de Inversión en Flota Propia

Ventajas	- Control directo sobre la gestión, mantenimiento y operación de la flota - Mayor adaptación a las fluctuaciones en la demanda y cambios operativos (flexibilidad) - Mejor calidad de servicio y menor riesgo de daños de la carga
Desventajas	- Costos iniciales elevados en vehículos, instalaciones (cochera) y personal (conductores) - Demora en la implementación
Viabilidad	La empresa actualmente no cuenta con el capital suficiente para invertir en la compra de vehículos adicionales, así como en las instalaciones requeridas.
Impacto	<i>Impacto positivo:</i> contribuye con el control operativo, la satisfacción del cliente y, a largo plazo, en la rentabilidad, pero también puede implicar altos costos y riesgos financieros.
Costos	Costos altos en compra de vehículos nuevos, seguros, equipamiento, salarios de conductores, personal de gestión de la flota, combustible, mantenimiento, reparaciones, instalaciones y sistemas de seguimiento (GPS)
Recursos	- Capital para adquirir vehículos de carga pesada, mantenerlos y asegurarlos - Personal para conducir los vehículos nuevos (conductores) - Instalaciones para el estacionamiento de los vehículos nuevos - Sistemas de seguimiento en tiempo real para los vehículos.
Plazos	La implementación para adquirir los vehículos, contratar y capacitar personal, y establecer procesos operativos eficientes sería a largo plazo.

Nota. Esta tabla muestra las ventajas, desventajas y otras consideraciones relevantes de la alternativa 3.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

Se seleccionó como alternativa de solución a la **Alternativa 2: Capacitación de Conductores Subcontratados** debido a que es una solución que puede implementarse en el corto plazo y ofrece beneficios a largo plazo correspondientes a la reducción de incidentes como retrasos y daños en la carga, la cual se alinea con el incremento de la satisfacción de los clientes mediante entregas precisas y seguras que es uno de los objetivos que tiene la empresa para solucionar su problema. Asimismo, durante la entrevista con Neira (Jefa de Operaciones, comunicación personal, 29 de Octubre de 2023), nos menciona que esta alternativa de solución

le resultaría menos costosa a la empresa y se encuentra dentro del presupuesto de inversión, descartando la alternativa 1: Homologación de Proveedores por ser una alternativa que podría inducir al riesgo de pérdida de ingresos y clientes en caso no se pueda cubrir la demanda de vehículos si se descarta una importante cantidad de proveedores por no cumplir con los requisitos que pide la empresa y la alternativa 3: Inversión en Flota propia debido a que su implementación resultaría muy costosa ya que la empresa, según datos proporcionados, tendría que realizar la compra de 30 vehículos valorizados en aproximadamente 270,000 dólares cada uno para poder cubrir la demanda de sus clientes y la empresa actualmente no cuenta con los recursos financieros para su implementación.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Tabla 4.

Recursos Necesarios para la viabilidad de la implementación las alternativas

RECURSOS NECESARIOS
Homologación de Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: Personal con experiencia en logística que pueda enfocarse en proveedores clave para implementar el proceso de homologación de los proveedores acorde a los requerimientos de la empresa ● Financieros: Presupuesto para el proceso de homologación (costos de software, capacitación y gastos legales) ● Tecnológicos: Se necesitaría un software de gestión de proveedores o las tecnologías existentes, como hojas de cálculo y sistemas de correo electrónico, para gestionar la información de los proveedores de manera eficiente. ● De tiempo: El proceso requiere un tiempo aproximado de entre 6 meses a 1 año para establecer los procedimientos, capacitar al personal y establecer sistemas de seguimiento ● Documentación: Contratos y acuerdos estándar que puedan ser adaptados a diferentes proveedores que permitan reducir los costos legales
Capacitación de Conductores Subcontratados
<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: Personal especializado para la capacitación de los conductores ● Financieros: Presupuesto que cubra los costos del salario del personal de capacitación, material didáctico, servicio de catering, merchandising empresarial y ambientación de espacios. ● Materiales: Material didáctico para capacitación (trípticos informativos), merchandising empresarial para proveedores y conductores subcontratados (Ver anexo 10) ● Logístico: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de catering para la reunión con proveedores y para las sesiones de capacitación con el fin de mejorar la experiencia de los asistentes. - Espacios y equipos (proyector) para realizar las capacitaciones. ● De tiempo: Se requiere un tiempo aproximado de 3 meses para desarrollar el programa de capacitación

Inversión en Flota propia
<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Personal Operaciones adicional para la gestión de la flota (coordinación de entregas, seguimiento del mantenimiento de la flota, programación de rutas) - Personal Administrativo adicional que maneje la documentación de transporte (facturación, seguimiento de carga, cumplimiento de las normas) - Conductores adicionales ● Financieros: <ul style="list-style-type: none"> - Fondos para adquirir los vehículos necesarios para la flota, ya sea a través de la compra directa o de financiamiento - Presupuesto para combustible, mantenimiento, seguros, salarios - Fondo de reserva para hacer frente a gastos inesperados, como reparaciones de vehículos ● Tecnológicos: Sistemas de seguimiento por GPS ● Infraestructura: Instalaciones para almacenar los nuevos vehículos (cocheras)

Nota. Esta tabla muestra los recursos que necesita la empresa para implementar las alternativas de manera efectiva.

Para llevar a cabo la Alternativa 2, se necesitaría un presupuesto de S/. 4,212.70 para el primer mes, que incluye gastos en un instructor especializado, material didáctico, preparación del espacio (con servicio de catering para las reuniones) y material promocional de la empresa. Se espera capacitar a 30 personas (conductores) durante los talleres. La empresa cree que esta opción es viable porque cuentan con el presupuesto necesario y pueden asegurar la disponibilidad de recursos a tiempo. Además, la jefa del Departamento de Operaciones de Romeinsac (comunicación personal, 29 de octubre de 2023) mencionó que, aunque los proveedores actualmente no quieren invertir en la capacitación de sus propios conductores, está segura de que, al conversar directamente con ellos, estarían dispuestos a aceptar los talleres de capacitación gratuitos ofrecidos por la empresa.

A continuación, se detalla los beneficios y resultados esperados, así como la sostenibilidad y los efectos a largo plazo, junto con los indicadores que se utilizarán para evaluar las alternativas después de su implementación.

Tabla 5.

Indicadores para la evaluación de cada alternativa

INDICADORES
Alternativa 1: Homologación de Proveedores
<p>Beneficios y resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Reducción de Costos:</i> Porcentaje de reducción en los costos operativos después de la homologación de proveedores, incluyendo tarifas de transporte y costos de logística. Fórmula:

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

Implicancias operativas

Para la capacitación de conductores subcontratados se tomó como base la teoría de agencia para determinar los detalles necesarios que ayudaran a los proveedores a la toma de decisiones. Se organizaría una reunión para consolidar las relaciones laborales. En primera instancia, se planea realizarlo de manera presencial, no obstante, a largo plazo se prevé que las reuniones sean online, para lo cual se tendrá que rediseñar el programa de capacitación, en el cual se adicionará un sistema de seguimiento y evaluación sobre el contenido de la capacitación para conocer el desempeño de los participantes.

Implicancias administrativas

Se deberá evaluar los resultados del proyecto a través de los indicadores clave de rendimiento (KPI's), pues de esta manera se conocerán las consecuencias de las capacitaciones, estos pueden ser respecto al desempeño laboral, sobre la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Por otro lado, la capacitación propuesta siempre será supervisada por el jefe de logística y la jefa de operaciones, pues con ello se garantiza una correcta gestión del personal adecuado para verificar el óptimo proceso del contenido de las capacitaciones y su apoyo constante durante la misma.

Implicancias financieras

El presupuesto y los recursos financieros del proyecto pueden variar según el objetivo de la empresa. En el caso de Transportes Romeinsac, se determinó que el valor aproximado del desarrollo de la alternativa elegida asciende los 4200 soles, esto solo para el primer mes, ya que incluye la implementación del proyecto. Sin embargo, la estimación de los costos podría variar si se decide evitar detalles que se consideraron en este plan para mejorar la relación con los proveedores como el servicio de catering y el merchandising. Asimismo, es importante realizar el seguimiento del flujo de efectivo y gestionar correctamente las fuentes de financiamiento, pues de esta forma se podrá evaluar el retorno de la inversión (ROI).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, dadas las dificultades financieras actuales de la empresa y los desafíos vinculados a la compra de una flota propia o la imposición de requisitos estrictos a los proveedores externos, concentrarse en la capacitación de los conductores subcontratados se presenta como una estrategia esencial y realista para mejorar las operaciones de transporte de carga de Romeinsac. Para maximizar el impacto de estas capacitaciones, se recomienda involucrar a todas las partes interesadas, incluyendo gerentes y empleados externos, garantizando que la información se comunique de manera consistente en toda la organización. Además, una planificación minuciosa, con objetivos claros y un diseño de programa preciso, resulta crucial para asignar los recursos adecuados y asegurar el éxito del proyecto; esto debido a que puede impulsar la eficiencia operativa, reducir el consumo de combustible y mantener la puntualidad en las entregas, lo que se traduce en menores costos y clientes más satisfechos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreno Flores, M. Y., & Chavarrea Arévalo, J. E. (2019). *Optimización de la gestión logística y de transporte de la Empresa TUBASEC C.A., en el período 2017* [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Académico ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11326>
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext
- Campos, D. (2023, 24 de Mayo). *El empleo informal avanza a paso firme*. La Cámara. Recuperado el 17 de septiembre de 2023, de <https://lacamara.pe/el-empleo-informal-avanza-a-paso-firme/>
- Cervantes García, S. P., Salazar Suarez, A. L., & Bolaño Campo, H. P. (2019). *Tercerización de operaciones logísticas de las empresas transporte Santa Marta* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Académico UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f702c4ff-e473-429a-80a1-e4380779aa3f/content>
- Corredor Cárdenas, L. M. (2019). *Indicadores de gestión para BPM en los procesos productivos de una empresa del sector cosmético: caso de estudio* [Tesis de licenciatura, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional UA. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7503>
- Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Tambara*. https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Flores Romero, D. J., & Molina Rivera, D. M. (2021). *Elaboración de un plan de mantenimiento basado en RCM para la flota vehicular de la empresa pública EMMAIPC-EP* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Académico UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20559/1/UPS-CT009196.pdf>
- Fonseca Sánchez, J.C., (2020). Teoría de agencia y principios de gobierno corporativo: causas de ineficiencia en empresas propiedad del Estado venezolano. *Revista Academia & Negocios*, 6(1), 113-126. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863786005/560863786005.pdf>
- Redacción Gestión. (2022, 24 de Noviembre). Paro de transportistas genera pérdidas por US\$25 millones diarios, según Adex. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/paro-de-transportistas-genera-perdidas-por-us-25-millones-diaris-segun-adex-noticia/>

- González, S. M., de León, C. V. C., Espinoza, I. M., & Gracida, E. B. G. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Dialnet*, 25(92), 1863-1883. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890363>
- Granizo, C.C. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial. Caso: BC Llantas* [Tesis de bachiller, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Académico PUCESA. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2481>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Informe técnico: Flujo Vehicular por Unidades de Peaje. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3125377/Flujo%20Vehicular%20por%20Unidades%20de%20Peaje%20-%20Setiembre%202020.pdf?v=1653340734>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Instituto Peruano de Economía Concesiones y peajes: Cuando las buenas intenciones cuestan caro. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/05/IPE-Concesiones-y-peajes-cuando-las-buenas-intenciones-cuestan-caro-1.pdf>
- Medina Briones, K. A. (2019). *Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en las compañías de transporte de carga pesada del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2018* [Tesis de bachiller, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/4825>
- Redacción RPP. (2023, 10 de Enero). Peajes: A partir de hoy suben tarifas en cinco vías concesionadas. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/peajes-a-partir-de-hoy-suben-tarifas-en-cinco-vias-concesionadas-noticia-1459111>
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruíz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000400221&script=sci_arttext
- Salazar, G. M. D., & Mayor, J. A. A. (2020). La cadena de valor en el proceso agrícola de maracuyá. *ECA sinergia*, 11(2), 108-118. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773008/588563773008.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023, 24 de Febrero). *Las importaciones en 2022 consiguieron un valor récord, con un fuerte aumento desde EE.UU.* Recuperado el 16 de septiembre de 2023, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-importaciones-en-2022-consiguieron-un-valor-record-con-un-fuerte-aumento-desde-ee-uu>
- Terrazos Acuña, L. M. (2019). *Propuesta de mejora en los procesos de una pequeña empresa del sector transporte terrestre de carga pesada* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625896/TerrazosA_L.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Transporte Romeinsac. (2016). *Sitio web oficial de Transportes Romeinsac*. Recuperado el 16 de septiembre de 2023, de <https://www.transromeinsac.com.pe/la-empresa/>

- Trujillo, M. G. S., Mendoza, J. M. H., Ruíz, H. D. M., & Vargas, M. D. L. G. (2020). Colaboradores satisfechos-productividad empresarial. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(14), 4-9. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/6034/9458>
- Urco, C. C., Borja, L. E. Á., Murillo, D. E. C., Castro, D. I. S., & Paz, F. F. E. (2019). La administración de operaciones como herramienta para mejorar la competitividad en el sector frutícola. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (7), 96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930125>
- Villanueva Anlas, J. A., Blancas Alegre, A. L., Rodríguez León, W. A., Orcada Reátegui, F. G., Aguilar Bonifacio, L. A., & Calmet Arana Cisneros, M. (2022). *Gestión de subcontratistas en obras de edificación* [Tesis de bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21701>