

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE  
COLABORADORES DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE  
ENERGÍA Y AUTOMATIZACIÓN MEDIANTE LA ADAPTACIÓN  
DEL MODELO DE CALIDAD EFQM**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,  
con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

<b>ALZAMORA MARTINEZ, Sara Isolina</b>	<b>20092026</b>
<b>GONZALES RAMOS, Janet Marisol</b>	<b>20092313</b>

**Asesorado por: Mgtr. Miguel Córdova Espinoza**

**Lima, 05 de junio de 2017**

La tesis

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE COLABORADORES DE  
SERVICIO EN UNA EMPRESA DE ENERGÍA Y AUTOMATIZACIÓN MEDIANTE  
LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD EFQM**

Ha sido aprobada.

---

Presidente de Jurado  
Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

---

Asesor de la tesis  
Mgtr. Miguel Córdova Espinoza

---

Tercer Jurado  
Mgtr. Fátima Ponce Regalado

## DEDICATORIAS

Dedicado a Dios, a mi madre, por el amor, dedicación y sacrificio que día a día me demostró en sus atenciones durante este proceso. A mi padre, por sus sabios consejos, confianza y ánimos para nunca desistir. A mis hermanos que son mi guía y ejemplo de que no existen límites para soñar. Y para Jean Pierre Gómez, por su incondicional amistad y gran aporte en esta tesis.

**Janet Marisol Gonzales Ramos**

Dedicado a Dios, a mis padres Isolina y Julio quienes con mucho amor me brindaron su confianza y apoyo a mis sueños personales y profesionales, por su paciencia, cariño, por sus sacrificios a lo largo de mi vida. A Diego H., por sus enseñanzas en lo profesional y soporte en la presente investigación. A los amigos que pude conocer durante una de las etapas más lindas y enriquecedoras de mi vida: la universitaria.

**Sara Isolina Alzamora Martinez**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
1. Planteamiento del tema y la problemática .....	2
2. Preguntas de investigación .....	6
2.1. Pregunta general .....	6
2.2. Preguntas específicas .....	6
3. Definición de objetivos generales y específicos .....	6
3.1. Objetivo general.....	6
3.2. Objetivos específicos .....	6
4. Justificación .....	7
5. Viabilidad .....	8
6. Limitaciones .....	9
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>10</b>
1. Marco teórico.....	10
1.1. Teoría de la calidad.....	10
1.2. Modelo de Calidad EFQM.....	15
1.3. Evaluación en base Matriz de REDER .....	34
2. Marco contextual .....	36
2.1. Situación de la industria de empresas del sector de Energía y Automatización .....	36
2.2. Descripción de la Empresa X.....	38
2.3. Estructura y funciones de las áreas de <i>Supply Chain Management</i> : Corporativo y Local Business Units.....	39
<b>CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE PROPUESTA DE ADAPTACIÓN DEL MODELO EFQM.....</b>	<b>41</b>
1. Desarrollo de la propuesta de adaptación del modelo EFQM aplicado a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio.....	41
1.1. Agente Facilitador : Liderazgo .....	41
1.2. Agente Facilitador : Política y Estrategia .....	43
1.3. Agente Facilitador : Personas .....	44
1.4. Agente Facilitador: Alianzas y recursos .....	46
1.5. Agente Facilitador: Procesos .....	47
1.6. Resultados: .....	49

<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
1. Alcance .....	50
2. Estrategia de investigación .....	50
2.1. Enfoque de investigación.....	51
3. Técnica de Recopilación de Información .....	51
3.1. Entrevista a profundidad.....	51
3.2. Observaciones.....	52
3.3. Revisión de base de datos, documentos y materiales organizacionales.....	52
4. Instrumentos para el Análisis.....	52
4.1. Guía de entrevistas y observaciones .....	52
4.2. Matriz REDER adaptada.....	53
5. Fases de la Investigación Metodológica.....	53
6. Consentimiento informado y confidencialidad.....	54
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE COLABORADORES DE SERVICIO DE LA EMPRESA X EN BASE A LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD EFQM .....</b>	<b>55</b>
1. Análisis Agente Facilitador: Liderazgo .....	56
1.1. Análisis y diagnóstico de variables.....	56
1.2. Resultado de evaluación de variables .....	66
2. Análisis Agente Facilitador: Política y Estrategia .....	67
2.1. Análisis y diagnóstico de variables.....	67
2.2. Resultado de evaluación de variables .....	76
3. Análisis Agente Facilitador: Personas .....	77
3.1. Análisis y diagnóstico de variables.....	77
3.2. Resultado de evaluación de variables .....	84
4. Análisis Agente Facilitador: Alianzas y recursos .....	85
4.1. Análisis y diagnóstico de variables.....	85
4.2. Resultado de evaluación de variables .....	96
5. Análisis Agente Facilitador: Procesos .....	97
5.1. Análisis y diagnóstico de variables.....	97
5.2. Resultado de evaluación de variables .....	107
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>

1. Conclusiones.....	110
2. Recomendaciones .....	113
LISTA DE REFERENCIAS .....	117
ANEXO A: Principios de la Calidad.....	123
ANEXO B: Ventaja del Modelo EFQM .....	125
ANEXO C: Matriz REDER para los agentes facilitadores .....	126
ANEXO D: Matriz REDER para los resultados .....	127
ANEXO E: Comparativa de metodologías de cuestionarios de autoevaluación.....	128
ANEXO F: Modelo estratégico de criterios y subcriterios para la selección de aliado estratégico .....	129
ANEXO G: Organigrama SCM Team Corporativo y Empresas <i>Inhouse</i> 1 y 2.....	130
ANEXO H: Organigrama SCM LBU .....	131
ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo.....	132
ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias .....	137
ANEXO K: Adaptación de Agente Personas .....	142
ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos .....	147
ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos .....	154
ANEXO N: Guía de entrevistas y observaciones.....	161
ANEXO Ñ: Consentimiento Informado.....	179
ANEXO O: Transcripción de Entrevistas aplicadas .....	180
ANEXO P: Redacción de Observaciones .....	181
ANEXO Q: Codificación entrevistas relacionadas a cada agente: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos .....	182
ANEXO R: Resumen de Puntuación de Matriz REDER Adaptada .....	183
ANEXO S: Puntuación detallada de Matriz REDER Adaptada .....	184
ANEXO T: Resumen Entrevista a Gerente de SCM Corporativo –Agente de Liderazgo, Estrategia y Personas.....	185
ANEXO U: Resumen Entrevista a TT&L <i>Senior Specialist</i> - Agente de Liderazgo, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos .....	187
ANEXO V: Resumen Entrevista a Gerente de Recursos Humanos- Agente de Liderazgo y Personas .....	189
ANEXO W: Resumen Entrevista al Coordinador de Empresa <i>Inhouse</i> 1- Agente de Liderazgo, Alianzas y Recursos y Procesos .....	190

ANEXO X: Resumen Entrevista al TT&L <i>Trainee</i> - Agente de Liderazgo, Personas y Procesos .....	194
ANEXO Y: Resumen Entrevista al Analista Empresa <i>Inhouse</i> 1- Agente de Liderazgo, Alianzas y Recursos y Procesos .....	195
ANEXO Z: Resumen Entrevista al Subgerente de Transporte en Ferreyros- Agente de Personas, Alianzas y Recursos y Procesos .....	197
ANEXO AA: Resumen Entrevista al Gerente de SCM Corporativo- Agente de Alianzas y Recursos .....	199
ANEXO AB: Resumen Entrevista al Gerente de SCM Corporativo- Agente de Procesos .....	201
ANEXO AC: Flujograma del Proceso de Solicitud de Servicio .....	202

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del IDL Peruano.....	3
Tabla 2.Producto Bruto Interno por Sectores (Millones de soles).....	7
Tabla 3. Enfoques y orientaciones de la calidad.....	10
Tabla 4. Comparativa de los Modelos de Calidad Total.....	13
Tabla 5. Comparación de elementos en el Sistema de Retroalimentación.....	14
Tabla 6. Detalle de subcriterios de Resultados en Clientes.....	33
Tabla 7: Detalle de subcriterios de Resultados en Personas.....	33
Tabla 8: Detalle de subcriterios de Resultados en Sociedad.....	33
Tabla 9: Detalle de subcriterios de Resultados en Organización.....	34
Tabla 10. Detalle responsables y funciones para la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio.....	41
Tabla 11: Detalle de entrevistas a profundidad.....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Costos logísticos como porcentaje del PBI (2013).....	2
Figura 2. Cuadro comparativo de costos de transporte 2014 -2015.....	4
Figura 3. Referencia de Proveedores de Alquiler de Vehículos de Servicio.....	5
Figura 4. Comparativa de los tres modelos: Iberoamericano, Malcom y EFQM.....	15
Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia.....	17
Figura 6. Pasos de matriz REDER.....	34
Figura 7. PBI y Demanda Interna - Economía Peruana: Balance 2015 y perspectivas 2016.....	37
Figura 8. PBI por Sector Económico (Var. %) - Economía Peruana: Balance 2015 y perspectivas 2016.....	38.
Figura 9. Fases de la investigación metodológica.....	54
Figura 10: Puntajes del Agente Liderazgo .....	66
Figura 11: Puntajes del Agente Políticas y Estrategias.....	76
Figura 12: Puntajes de Agente de Personas.....	85
Figura 13: Puntajes del Agente Alianzas y Recursos.....	97
Figura 14: Mapeo de procesos de la Gestión del Transporte de Colaboradores.....	104
Figura 15: Puntajes del agente Procesos.....	108
Figura 16: Comparativo de puntajes por Agente.....	109

## ACRÓNIMOS

ASQC	American Society of Quality Control
TQM	Total Quality Management
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
LBU	Local Business Units
TT&L	Transport and Logistics
IMS	Indirect Material Services
IDL	Índice de Desempeño Logístico
GTCS	Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio
P – SCM	Portal de <i>Supply Chain Management</i>
FGAD	Facultad de Gestión y Alta Dirección
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca conocer el diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio (GTCS), en base a un análisis. Este análisis holístico se realiza desde cinco agentes: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos. En dicho sentido, el objetivo central es diagnosticar el estado de cada agente para poder identificar, posteriormente, cuáles son los más críticos y merman directa y negativamente sobre la calidad del objeto de estudio.

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio de caso a una empresa de energía y automatización, la misma que se denominará de ahora en adelante *Empresa X*. Por ello, esta investigación analiza a detalle cuál es la situación actual de cada agente en la GTCS. Dicha gestión se encontraba en un proceso de cambio de estrategia enfocado a la tercerización. La información de la presente investigación se obtuvo en base a entrevistas a profundidad, a colaboradores con cargos estratégicos, operativos y tácticos, tanto de Empresa X y proveedores *Inhouse*.

Los agentes mencionados previamente han sido tomados del modelo de Calidad Total EFQM. El mismo que ha demostrado eficacia desde su creación y forma parte de un proceso dinámico constante que busca mejoras (Del Palacio y Lirola, 2004). Para el análisis, se observaron y analizaron 74 variables identificadas en la matriz REDER –esquema lógico compuesto por los siguientes pasos: resultados, enfoque, despliegue, y evaluación, revisión y perfeccionamiento, donde se adapta, evalúa y puntúa cada agente y subcriterio. Primero, se procedió a categorizar y codificar la información de las entrevistas, a fin de reconocer el nivel de cumplimiento de cada variable y poder determinar el diagnóstico. Luego, se asignó un puntaje sobre cada una para determinar el agente con mayor y menor puntaje. Se continuó con un análisis de mayor detalle exponiendo los principales motivos de dichos resultados. Finalmente, en base a lo analizado, se plantearon recomendaciones respaldadas con teorías propuestas en el marco teórico y opinión de experto.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone una adaptación del modelo de calidad EFQM para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio (GTCS) en una empresa de Energía y Automatización, la misma que se denominará de ahora en adelante *Empresa X*, por un acuerdo de confidencialidad entre ambas partes.

La estructura que persigue la presente investigación está dividida en seis capítulos. El primer capítulo relata los objetivos y las preguntas que direccionan la misma. Además, se analiza cómo se está desempeñando el sector de transporte a nivel país. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico que soporta el concepto de calidad en el tiempo y se detalla la importancia del modelo seleccionado para, finalmente, ahondar en conceptos de los agentes a adaptar, según diversas teorías y autores. Luego, se analiza el marco contextual del sector seleccionado y Empresa X para poder entender el modo en que gestiona sus recursos, tiempo y esfuerzos. Con todo este marco teórico y contextual, en el tercer capítulo, se realiza la adaptación del modelo EFQM a la realidad de la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio.

Asimismo, el cuarto capítulo expone la metodología aplicada, la misma que es de estudio de caso único con una estrategia de investigación descriptiva y un enfoque cualitativo. Este último fue utilizado para la revisión de los cinco (5) agentes. Las herramientas de información fueron las siguientes: entrevistas a profundidad con experto, líderes y responsables relacionados al objeto de estudio en la Empresa X, como el gerente de *Supply Chain Management* (SCM), el gerente de Recursos Humanos, el coordinador y analista de Empresa *Inhouse 1*, *TT&L Senior Specialist*, entre otros. Adicionalmente, se contrastó la información con fuentes secundarias, como bases de datos, documentos y materiales organizacionales. Teniendo en cuenta dicha información, se procedió a analizar las transcripciones realizadas para la respectiva codificación y análisis.

En el quinto capítulo se expone el análisis y diagnóstico de cada agente, según la acción evaluadora de cada subcriterio y variable. Con dicho análisis, se pudo determinar el agente con mayor y menor puntaje. De ese modo, poder ahondar en los agentes más críticos con el fin de encontrar las razones de los mismos.

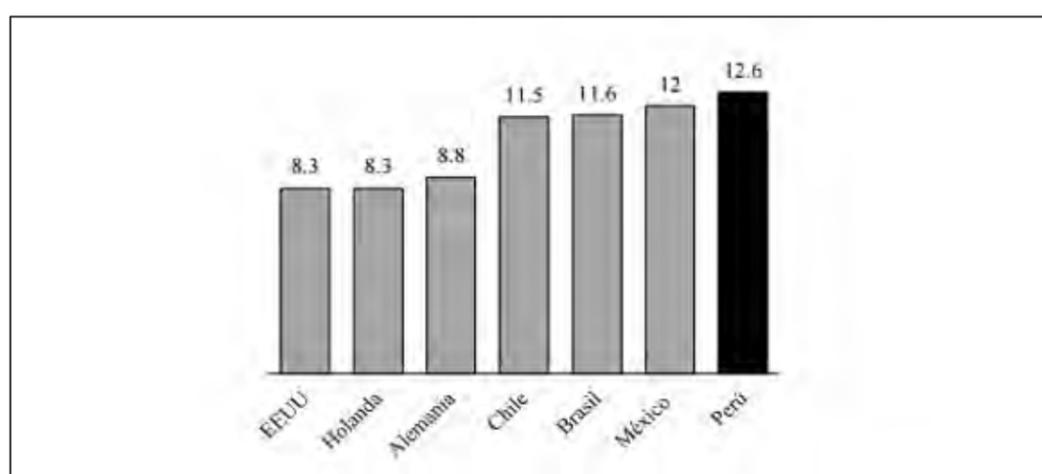
Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las conclusiones que detallan las razones centrales de los resultados obtenidos en base al análisis. Como consecuencia de ello, se plantean y proponen recomendaciones que la Empresa X debería seguir para poder mejorar su nivel de gestión de manera holística con el enfoque a los cinco agentes evaluados.

## CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Planteamiento del tema y la problemática

Ballou (2004) detalla que las actividades claves de la logística son las siguientes: servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y flujos de información. Sin embargo, en los últimos años, los temas relacionados a la logística y transporte en el Perú han presentado diversas falencias. En un reciente estudio llamado Análisis Integral de la Logística en el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2016), y tal como se observa en la Figura 1, el costo logístico agregado de Perú (12.6%) es el más elevado, en comparación con otros países de la región y otros continentes. Por lo tanto, los problemas de la realidad peruana generan encarecimiento y restan eficiencia a los procesos logísticos de las principales actividades económicas del país.

Figura 1: Costos logísticos como porcentaje del PBI (2013)



Fuente: Semana Económica (2014)

En la Tabla 1, se puede observar el proceso evolutivo del Índice de Desempeño Logístico (IDL) peruano. De acuerdo a lo planteado en el estudio del Análisis Integral de la Logística en el Perú, los tres problemas centrales en el retroceso del proceso evolutivo se deben a lo siguiente: competencia logística, incluyendo dificultades con el sector de transporte terrestre; eficiencia del despacho aduanero, en particular el complejo proceso de trámites, pago de tributos y revisión documentaria; y confiabilidad de la infraestructura. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2016).

**Tabla 1: Evolución del IDL peruano**

Año	IDL total		Componente del IDL					
	Puntaje	Puesto	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad de los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
2014	2.84	71	96	67	69	76	83	66
2012	2.94	60	58	67	66	56	60	62
2010	2.80	67	64	56	93	71	70	79
2007	2.77	59	49	57	53	61	67	80

Fuente: Banco Mundial citado en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2016)

La realidad peruana muestra que los altos costos del transporte están asociados al mal estado de las carreteras rurales que conectan las ciudades con los espacios alejados de la misma (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2016). Perú presenta altos niveles de informalidad: las actividades económicas con mayor informalidad son agricultura, con 97.2%; transportes y comunicaciones, con 80.5%; construcción, con 75.7%; y comercio, con 74.3%, en donde poco más de 7 de cada 10 trabajan en condiciones de informalidad (RPP Noticias, 2016). Así, los factores de informalidad y mala infraestructura complejizan la gestión del transporte en el Perú. Cabe resaltar que el transporte, en la mayoría de los casos, tiene cadenas logísticas no integradas, donde diferentes agentes y propietarios intervienen en los eslabones de la cadena (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2016).

Leyva y Gómez (2010) afirman que la gestión de la logística es uno de los problemas centrales que enfrentan las organizaciones hoy en día. Todo lo anterior se alinea a lo planteado por Ballou (2004), quien afirma que los costos de transporte son los más altos en la logística y que su función dentro de ella es un factor clave en la cadena de valor y en su sector. Dondo, Méndez y Cerdá (2011) indican que los dos grandes grupos de costos más relevantes de la logística son la administración de inventarios y distribución<sup>1</sup>.

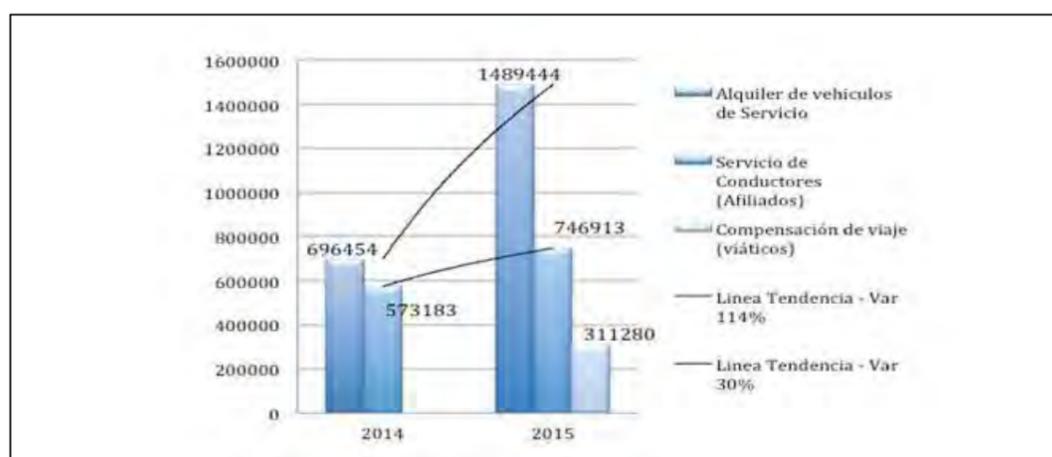
De acuerdo a lo conversado con el gerente de *Supply Chain Management* (SCM) Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y *Trainee* de TT&L, la Empresa X ha experimentado en el último año una serie de problemas relacionados directamente con la GTCS. En base a ello, se pudieron observar los siguientes aspectos críticos: parcial gestión de proveedores, deficiente y burocrático proceso de requerimiento de transporte de colaboradores, inadecuada gestión de la información, falta de planificación estratégica e insuficiente comunicación de la misma, y poca capacitación al capital humano (comunicación personal, 13 de mayo, 2016).

<sup>1</sup> Se entiende como distribución a la llegada física del producto al cliente final. Entonces existe una gestión del transporte de por medio para satisfacer el abastecimiento.

- **Costos asociados a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio**

El área de SCM considera que existen dos tipos de costos de gestión del transporte: directos e indirectos. Dentro de los costos indirectos, está el capital humano que brinda soporte al proceso desde las áreas de SCM Corporativo y SCM *Local Business Units* (LBU). Luego están los costos directos, separados en tres categorías: alquiler de vehículos de servicio, servicio de conductores (afiliados) y compensación de viajes (viáticos). Al observar la Figura 2, se evidencia que los costos con mayor incremento entre las tres categorías son alquiler de vehículos de servicio y servicio de conductores, con un 114% y 30%, respectivamente.

**Figura 2: Cuadro comparativo de costos de transporte 2014 -2015**



Fuente: Elaboración propia

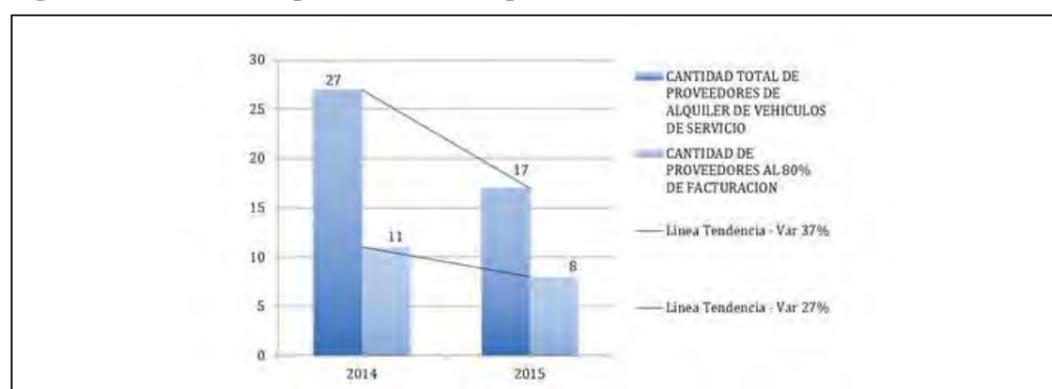
En el año 2014, en el sector minero, principal cliente de la Empresa X, llega a invertir 10 mil millones de dólares, mientras que para el 2015 solo se alcanzó los 5 mil millones de dólares. Se previó que para el 2016 solo se concreten 2 mil millones de dólares, tal como señaló Carlos Gálvez Pinillos, presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Durante el 2015, se paralizaron alrededor de 10 proyectos mineros en todo el país. Según Gálvez, esto se debió a problemas sociales, ambientales, políticos y por la mala comunicación de los beneficios que se brindarían a los pobladores de las zonas mineras (Diario La República, 2015). Por todo ello, la minería ha sido un sector estancado. Entonces, si el nivel de servicio ha disminuido por la misma reducción de la demanda, surge la interrogante: ¿cómo los costos asociados al transporte se han incrementado?

- **Socios estratégicos en la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio**

Cuanto mayor es la cantidad de proveedores que se tiene, menores son los beneficios que ellos y la empresa obtienen, ya que la atención se centra en diversas negociaciones y no en

construir ventajas competitivas mediante el abastecimiento planificado (Laseter, 2000). Además, la relación entre el cliente y el proveedor se pierde en aisladas transacciones para obtener ventajas unilaterales en vez de un cambio a la construcción de una asociación estratégica (Etkin, 2014). Por ello, se revisó la cantidad de proveedores y/o socios estratégicos que maneja la Empresa X, a modo preliminar.

**Figura 3: Referencia de proveedores de alquiler de vehículos de servicio**



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Figura 3 que al 2014 la Empresa X manejaba 27 proveedores; y al 2015, 17 proveedores. Esto implica una reducción de 37%. Aunque el número de proveedores ha disminuido, continúan teniendo una gran cantidad de los mismos que continúan brindando el servicio. Si bien aún no se puede precisar qué tan eficiente es dicha estructura en el presente apartado, será un tema de análisis en el quinto capítulo. En base a un análisis Pareto, el 80% de la facturación está concentrada con 11 y 8 proveedores para el 2014 y 2015, respectivamente, con una variación de 27%.

De acuerdo a lo indicado por Casanovas y Cuatrecasas, “definir la estrategia logística y la gestión de toda la cadena de manera integradora, eficaz y eficiente es en definitiva una fuente vital para poder sobrevivir en este entorno cada vez más cambiante y competitivo” (2001, p. 9). Es importante hacer referencia a dicha cita, ya que a la fecha la GTCS no ha sido integrada estratégicamente a toda la cadena de suministro que manejan las áreas de SCM Corporativa y de LBU.

La GTCS, al momento de ser evaluada, se encontraba en un proceso de transición hacia una estrategia de tercerización. El principal motivo, que expresó el Gerente Corporativo de SCM, se basa en estar alineados a las tendencias del mercado y los beneficios que esta nueva estrategia brinda. Asimismo, son conscientes que el transporte de Colaboradores de Servicio se encuentra fuera de las actividades core del negocio (comunicación personal, 13 de mayo, 2016)

Esta idea es reforzada con lo planteado por Alarcon, Gómez y Stellan (2016) quienes indican que al tercerizar una actividad se consigue delegar acciones propias que podrían generar disminución de tiempo, costo, simplificación en los procesos y eficiencia en la producción, comercialización y prestación del servicio, para que, así, la organización pueda dedicarse única y exclusivamente a su actividad económica. Por otro lado, Duque, J., González, C. & García, M. (2014) señalan que los procesos de tercerización surgen como reacción al desarrollo económico y tecnológico que experimenta el mercado, y a su necesidad de conseguir la especialización de empresas que atiendan demandas particulares y específicas.

## **2. Pregunta de Investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cómo la adaptación del modelo de calidad EFQM a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio en una empresa de energía y automatización permitirá un diagnóstico integral?

### **2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cómo se practica el liderazgo en las áreas involucradas en la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio?
- ¿Cómo se desarrolla y despliega la estrategia de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio?
- ¿Cómo se desarrolla al capital humano relacionado a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio?
- ¿Cómo es la utilización de recursos y alianzas dentro de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio?
- ¿Cómo se desarrollan y evalúan los procesos y actividades de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio?

## **3. Definición de objetivos generales y específicos**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar, diagnosticar e identificar los agentes críticos que repercuten directa y negativamente en la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio de una empresa de energía y automatización, a través de la adaptación del modelo de calidad EFQM.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la práctica del liderazgo en las áreas involucradas a la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio.

- Analizar el desarrollo y despliegue de la estrategia de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio.
- Analizar el desarrollo del capital humano relacionado a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio.
- Analizar cómo son utilizados los recursos y las alianzas dentro de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio.
- Analizar el desarrollo y evaluación de los procesos y actividades de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio.
- Determinar y analizar los resultados de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio, relacionados a personas, clientes y empresa.

#### 4. Justificación

Dentro de los sectores económicos en los que la Empresa X trabaja, se encuentran dos principales: la minería y la manufactura. En un análisis de los últimos 15 años, se puede observar, en la Tabla 2, que son esos dos los sectores con mayor porcentaje de aporte al PBI, con un 13.19% y 15.28%, respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

**Tabla 2: Producto Bruto Interno por sectores (millones de soles) - Informe Económico**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO	PORCENTAJE DE APORTE
Agropecuario	21,766	22,658	23,991	24,362	24,814	25,626	21743	5.67%
Pesca	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762	2,042	2218	0.58%
Minería	50,714	51,043	52,473	55,035	54,554	59,715	50581	13.19%
Manufactura	59,255	64,330	65,265	68,508	66,047	64,910	58570	15.28%
Electricidad y agua	6,501	6,994	7,401	7,811	8,193	8,692	6617	1.73%
Construcción	23,993	24,848	28,779	31,353	31,956	30,097	22993	6.00%
Comercio	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193	54,217	40774	10.64%
Servicios 1/	177,840	190,253	204,186	216,868	227,756	237,304	179842	46.91%
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>382,380</b>	<b>407,052</b>	<b>431,273</b>	<b>456,366</b>	<b>467,276</b>	<b>482,603</b>	383338	

Fuente: Banco Central de Reserva (2016)

La Empresa X es un socio estratégico de las empresas que lideran los sectores mencionados, y tiene como fin asegurar un óptimo funcionamiento en lo relacionado tanto a su giro de negocio como a las áreas de soporte<sup>2</sup>, que abren paso al desarrollo de nuevos y/o mejores sistemas de gestión. Aplicar dichos sistemas de gestión generarían un desarrollo sostenible en las personas que dependen de la actividad de la Empresa X: capital humano propio, contratistas, subcontratistas, comunidad, etc. Ello produciría un efecto en cadena de la búsqueda de desarrollo de una manera holística y sostenible como organización, país y comunidad. Al observar la Tabla 2, se ve cómo la minería está en un proceso de recuperación, a

<sup>2</sup> Entiéndase como áreas de soporte al transporte, almacenes y logística en general que soporta la actividad del negocio.

pesar que durante el año 2014 hubo una crisis, del cual se obtuvo como consecuencia un menor nivel de ventas. A partir de la entrevista con el gerente SCM Corporativo (comunicación personal, 13 de mayo, 2016), se pudo conocer que al 2016 aún se sentía, en el nivel de ventas y operaciones, los estragos de la crisis; sin embargo, se mantenían optimistas con proyecciones alentadoras para finales del 2016 e inicios del 2017.

Asimismo, la Empresa X ha presenciado en los últimos años una búsqueda constante de optimización en sus recursos —tangibles e intangibles— y herramientas del *Core Business* y áreas de soporte. En ese sentido, la Empresa X rescata la importancia del rol que desempeña el área de SCM en sus operaciones. Por ello, cada LBU cuenta con el área mencionada, siendo un total de cuatro áreas de SCM. Adicionalmente, existe el nivel Corporativo de SCM. Cada una de las cuatro áreas desarrolla los mismos roles con algunas variaciones, de acuerdo a las operaciones de su división; sin embargo, existen actividades que están centralizadas dentro del nivel Corporativo. La GTCS es una de las actividades centralizadas y críticas para la Empresa X en los últimos años, el cual está liderado por el área de SCM Corporativo.

Cabe recalcar que la GTCS dentro de cada LBU es un factor clave, ya que permite la culminación del servicio en la cadena de suministro —entrega del bien y/o servicio en planta del cliente—. Durante las etapas de preventa, venta y postventa de los servicios, los ingenieros requieren del transporte para llevar a cabo las diferentes tareas en las regiones del interior del país (gerente SCM Corporativo, comunicación personal, 13 de mayo, 2016).

El valor teórico que aporta la presente investigación inicia con la propuesta de adaptación del modelo de calidad EFQM aplicado a la GTCS. De esta manera, se puede analizar holísticamente los agentes de la gestión, y así determinar cuáles están siendo los más críticos y afectando el óptimo funcionamiento del objeto de estudio.

Actualmente, desde el estudio de casos de éxito basados en la aplicación del modelo de calidad EFQM, existen muchas investigaciones, papers y tesis aplicadas para diagnosticar y proponer mejoras, pero a un nivel macro de la empresa. Por otro lado, no existen casos de aplicación directa sobre una gestión en particular, mucho menos relacionada al transporte. Lo cual aumenta el reto de gestión que se ha planteado en el presente proyecto de investigación.

## **5. Viabilidad**

La viabilidad del desarrollo de la investigación se centra en tres puntos. En primer lugar, se cuenta con la formación teórica brindada en los cursos del plan de estudios de la FGAD. Por otro lado, se cuenta con el acceso a la información cualitativa de la Empresa X, relacionada a la GTCS. Adicionalmente, se cuenta con la autorización del gerente SCM

Corporativo para acceder a fuentes secundarias, como registros de incidencias, número de flota, tipo de contrato por flota, costos asociados al transporte de personas, datos de principales proveedores del servicio, actuales indicadores de control de servicio, entre otros datos.

## **6. Limitaciones**

Inicialmente se creyó pertinente incluir la realización de *focus group* a los clientes internos y finales, relacionados a la GTCS, pero la agenda de trabajo de estos *stakeholders* fue complicada para juntarlos en un mismo día y lugar, según la entrevista preliminar que se le hizo al gerente de SCM de la Empresa X.

Inicialmente se aplicó encuestas a los usuarios del Servicio de Gestión de Transporte; sin embargo, esta no tuvo mayor trascendencia ocasionando una muestra poco representativa. Ello se debió principalmente a la disponibilidad limitada de tiempo del público objetivo de la encuesta, relacionado directamente a su régimen laboral fuera de la ciudad. Finalmente, otro limitante fue el tiempo que se destinó para realizar el estudio. Ello impide un análisis a profundidad del comportamiento de los costos y procesos de forma paralela al desempeño de los sectores económicos involucrados y desarrollar la parte de resultados del Modelo de Calidad EFQM.

Por otro lado, se intentó establecer una reunión con el área de Calidad de la Empresa X, sin embargo, la respuesta de la persona encargada de ver los temas de calidad corporativos mencionó que el alcance de sus funciones no se había enfocado en temas de transporte, sino en temas de calidad enfocado al área comercial.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONTEXTUAL

### 1. Marco teórico

#### 1.1. Teoría de la calidad y gestión de la calidad

##### 1.1.1. Calidad: definición e historia

La calidad ha sufrido una evolución en su concepción desde que se empezó a practicar empíricamente hasta la búsqueda de la calidad total. Antiguamente, se tenía la idea que la calidad era una versión de mera inspección sobre los procesos productivos; sin embargo, la versión moderna apunta a integrar holísticamente a personas y recursos de toda la organización para lograr una meta mucho más trascendente, basada sobre la prevención y planificación. (Claver, Molina & Tari, 2004). La calidad que las empresas buscan es de cara a sus clientes, es decir, tener como resultado la satisfacción de los mismos y sin deficiencias del bien o servicio entregado (Juran & Gryna, 1995). Sin embargo, el otro propósito de las organizaciones lucrativas es buscar generar un excedente, a un precio justo con la optimización de costos (Claver et al., 2004).

La evolución de la calidad como concepto y objeto de estudio ha pasado por cuatro etapas a lo largo del tiempo: la inspección, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad, como se puede ver en la Tabla 3 (James, 1997; Dale, 1999; Moreno, Peris & González, 2011).

**Tabla 3: Enfoques y orientaciones de la calidad**

Enfoque	Orientación	Descripción
Inspección	Productos	La fabricación de productos se iba complicando y los trabajos eran más especializados por áreas, se vieron obligados a verificar la calidad de productos cuando este se encontraba acabado. Cabe resaltar que se trataba de dos áreas independientes: producción y calidad. Esto elevaba el coste total del producto. Adicional a ello, este tipo de ejecución de calidad era reactiva cuando el error ya se encontraba dado; los planes de mejora no eran contemplados aún como actividades de prevención al error.
Control	Procesos	En los laboratorios de Bell Telephone, liderado por Stewart Bell, se comenzó a aplicar estudios mediante gráficos y métodos estadísticos. Dichos estudios permitieron control a las variables de los productos, con lo cual impulsaron el concepto de calidad que hasta la fecha se tenía (Shewhart, 1997). En esta etapa la calidad tiene un enfoque sobre los procesos. Es decir, esta fase se centra en un control de calidad sobre cada etapa de la fabricación del producto; sin embargo, sigue siendo reactivo frente al error.

Enfoque	Orientación	Descripción
Aseguramiento de la calidad	Sistemas	Las organizaciones tenían la necesidad de ofrecer productos ajustados a especificaciones indicadas en una fase previa con el objetivo de mitigar los errores en la producción. Lo cual supone el desarrollo de procedimientos de trabajo y el diseño de productos que permiten prevenir los errores desde el principio, pasando la responsabilidad de la calidad del área de producción a todas las áreas. Esto implica un sistema de calidad basado en la planificación, utilización de manual y herramientas de calidad para su aseguramiento en el proceso productivo y mitigación de errores. En 1950, W. Edwards Deming expuso 14 puntos entre los que detalla tres ingredientes de calidad: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo. A estas indicaciones, se sumó en 1954 J. M. Juran (1990), quien destacaba la importancia del área gerencial para lograr la calidad en la organización, la capacitación a los colaboradores en los sistemas de gestión de la calidad, ya que todo ello conlleva a la mejora de la calidad a niveles nunca antes experimentados para las organizaciones de la época.
Gestión de la calidad	Personas	Se engloban todos estos conceptos de calidad y se incluyen a las personas que lideran este tipo de cambio de concepción de calidad. Este concepto se da origen en Japón, mas no arribó al Occidente hasta que la competencia se agudizó y tuvieron que reaccionar para recuperar el mercado que perdían. En esta etapa, se inicia el desarrollo de una planificación avanzada, donde se requiere la participación de clientes y proveedores, y el despliegue de la estrategia de calidad a todas las áreas de la organización, para que exista un real y comprometido involucramiento con el pensamiento de la calidad total, que finalmente se traduce en reducción de costos y aumento de beneficios.

Adaptado de James (1997); Claver et al. (2004)

### **1.1.2. Calidad: Enfoque Estratégico**

Desde este enfoque, R. Barra (1985) entiende la calidad como el involucramiento de las personas dentro de sus trabajos, el cual produciría un sentimiento de pertenencia a la organización. Adicionalmente, proporciona entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso de solución de problemas. Para Barra, la calidad aparece gracias a la preocupación del nivel gerencial por conseguir una ventaja competitiva y, así, mejorar los márgenes —reduciendo los costos de calidad— y el rendimiento sobre la inversión (ROI), aumentando la participación en el mercado. El autor describe a la calidad como un elemento clave en la estrategia competitiva.

Tummala y Tang (1996) resaltan el rol de la calidad como una actitud que empieza desde el nivel gerencial hasta los niveles más operativos, en el cual los gerentes tienen la responsabilidad de estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad. Por tal motivo, es importante crear un ambiente en donde la calidad pueda

desarrollarse, para ello resultaría relevante resaltar diez áreas claves de mejoramiento y condiciones de excelencia para la calidad y son las siguientes:

- Plan estratégico
- Plan del programa de calidad
- Percepción del cliente
- Aseguramiento del diseño
- Materiales comprados
- Gerencia participativa
- Entrenamiento
- Tecnología avanzada
- Medición del desempeño
- Reconocimiento

### ***1.1.3. Teoría de Gestión de la Calidad: principios, métodos y funciones***

El concepto de Gestión de la Calidad extendida a todas las áreas de la organización da origen al concepto de calidad total, o *Total Quality Management* (TQM), que conlleva a la ejecución de un conjunto de principios y métodos que permiten optimizar la eficiencia de la organización y la satisfacción del cliente. Su enfoque está guiado por la mejora continua en todos los niveles de la organización y empleando todos los recursos disponibles al menor coste posible (Juran, 1990). Kauro Ishikawa (1985) indica que el TQM empieza y termina con educación: se debe promoverlo con la participación y dar educación a todo el personal. El control de calidad es una revolución conceptual en la administración.

Existen diversos líderes de la calidad que a lo largo del tiempo han aportado constantemente a la teoría de la Gestión de la Calidad (Deming, 1989; Juran, 1990; Ishikawa, 1985). Se han analizado los principios básicos y métodos desarrollados para poner en práctica la teoría sobre la búsqueda de la calidad total (Claver et al., 2004) (ver Anexo A). Los principios expuestos tienen concepción integrada y sistémica de la calidad en las organizaciones, sin necesidad de centrar solo calidad en el área de producción.

Un sistema directivo debe tener claro que este tipo de gestión organizativa requiere un cambio hacia una cultura que se refleje en su misión, visión, objetivos y estrategias de la búsqueda de la calidad total. Por ello, se necesita un sistema directivo que se enfoque en las personas con liderazgo que logre la inserción de la nueva cultura organizativa.

Un modelo de gestión de la calidad se centra en la implementación y óptimo funcionamiento que permite reducir la improvisación dentro de los procesos y conocer el modo de actuar bajo condiciones estándar y de desviaciones. Como consecuencia, resalta la reducción de costes asociados a los procesos, mejora de imagen externa de la organización, aumento de presencia en el mercado y mejora de la satisfacción de los clientes (Bañeras, 2014). Mediante un enfoque en calidad total, se logran cambios tanto en los clientes internos como externos. Una gestión adecuada, contando con las personas idóneas en los puestos correctos, podría convertirse en una ventaja competitiva para el mercado y ser un factor para mantener una estable reputación.

#### 1.1.4. Análisis Comparativo: Modelo Malcolm Baldrige, Modelo Deming, Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano

Se plantea un análisis de los modelos EFQM, Deming, Iberoamericano y Malcolm Baldrige, desde distintos criterios. Los primeros criterios para comparar serán el esquema estructural, la importancia del *feedback* y los criterios entre los modelos mencionados líneas arriba (De Nieves & Ros McDonnell, 2006).

En cuanto al esquema estructural, tal como se muestra en la Tabla 4, para alcanzar los objetivos de calidad entre sus *stakeholders*, el modelo EFQM cuenta con un agente denominado “procesos”, mientras que el modelo Iberoamericano lo determina como “clientes”. El modelo EFQM le da un peso importante al agente facilitador relacionado a procesos y en menor grado a los otros agentes. Para el modelo EFQM, la empresa es un sistema integrado de procesos que constituyen la base de la gestión estratégica de las empresas y de la flexibilidad para adaptarse a los frecuentes cambios del entorno externo e interno de la organización (Mastache, 2012).

**Tabla 4: Comparativa de los Modelos de Calidad Total**

	N°	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
Criterios	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa.	Planificación Estratégica.
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente y en el mercado.
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento.
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Dirección de procesos.
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados globales		

Fuente: De Nieves y Ros McDonnell (2006)

Los modelos EFQM y Deming le dan mayor relevancia al *feedback*, a comparación del modelo Iberoamericano, como se muestra en la Tabla 5, debido a que, estos modelos consideran clave la sostenibilidad del negocio, el monitorear y controlar todos los procesos empresariales para lograr la mejora continua y la innovación, de modo que, ambos principios se interioricen en la cultura de la organización (De Nieves & Ros McDonnell, 2006).

En el punto de criterios, estos cuatro modelos coinciden en solo siete criterios, tal como se puede observar en la Tabla 4. Por ejemplo, el modelo EFQM y el Iberoamericano le dan mayor relevancia a controlar los impactos que tengan las operaciones de los negocios en los *stakeholders* externos e internos, a diferencia de los modelos de Deming y de Malcolm Baldrige (De Nieves & Ros McDonnell, 2006).

**Tabla 5: Comparación de elementos en el Sistema de Retroalimentación**

Sistema de Retroalimentación				
Elementos.	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

Fuente: De Nieves y Ros McDonnell (2006)

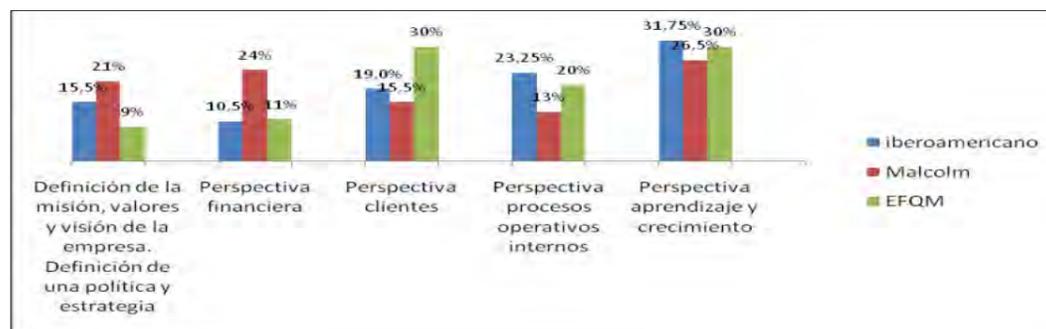
A continuación, se emplea un último criterio para comparar los modelos de calidad. Se usa como referencia el modelo de gestión estratégica *Balanced Score Card* de Kaplan y Norton (2000), en adelante Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta o metodología que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El CMI sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y sean considerados en la definición de indicadores. Luego, se comparan los distintos modelos de excelencia empresarial según la importancia que le den a las diferentes perspectivas en la valoración de la gestión estratégica de las organizaciones.

En los modelos EFQM y Malcolm Baldrige, según Da Silva y Pastor (2013), existen semejanzas en algunos criterios como liderazgo, estrategia y planes, clientes, personas, procesos y resultados, presentes en los dos modelos. Sin embargo, como se puede ver en la Tabla 4, el modelo Malcolm Baldrige tiene una mayor preocupación por la gestión de información y del conocimiento (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), mientras el EFQM presenta un interés

en la gestión de recursos (perspectiva de procesos internos), lo cual es crucial para lograr una cadena de suministros más integrada y coordinada entre los procesos claves de la organización.

El modelo Malcolm Baldrige considera las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, y financiera las más importantes; además, concede más valor a la definición de la misión, visión y estrategia de la organización, a diferencia del resto de modelos comparados. Sin embargo, las perspectivas clientes y procesos son las menos valoradas en el modelo Malcolm Baldrige. El modelo EFQM, tras su última revisión en 2013, y en un acercamiento a la gestión sostenible, resta importancia a la perspectiva financiera, en favor de las perspectivas clientes, aprendizaje y crecimiento, tal como se muestra en la Figura 4 (Da Silva & Pastor, 2013).

**Figura 4: Comparativa de los tres modelos: Iberoamericano, Malcolm y EFQM**



Fuente: Da Silva & Pastor (2013)

En España, se han realizado numerosos estudios a organizaciones en Asturias en los que se analizan las consecuencias de la implantación del modelo EFQM. De acuerdo a los estudios llevados a cabo por Heras (2009 citado por Mastache 2012) se ha contrastado que el modelo ha influido en la competitividad de las organizaciones a través de la mejora de la imagen externa, el crecimiento de la cuota de mercado, la mejora de la formación del personal y la disminución de errores y defectos producidos. Por otra parte, la implantación del modelo EFQM también da lugar en muchos casos a una disminución de los costes generales de la empresa y costes de calidad (Mastache, 2012). Ante todo lo expuesto, se considera que el modelo EFQM es el más completo; y por ello, se decide aplicarlo y adaptarlo para la posterior evaluación del objeto de estudio. Es importante recalcar que el modelo EFQM tiene un enfoque cero prescriptivo.

### 1.2. Modelo de Calidad EFQM

El modelo EFQM fue creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con el apoyo de la Comisión Europea en la Política Europea de Promoción de Calidad con el fin de impulsar y estimular la mejora continua, así como, incrementar la competitividad

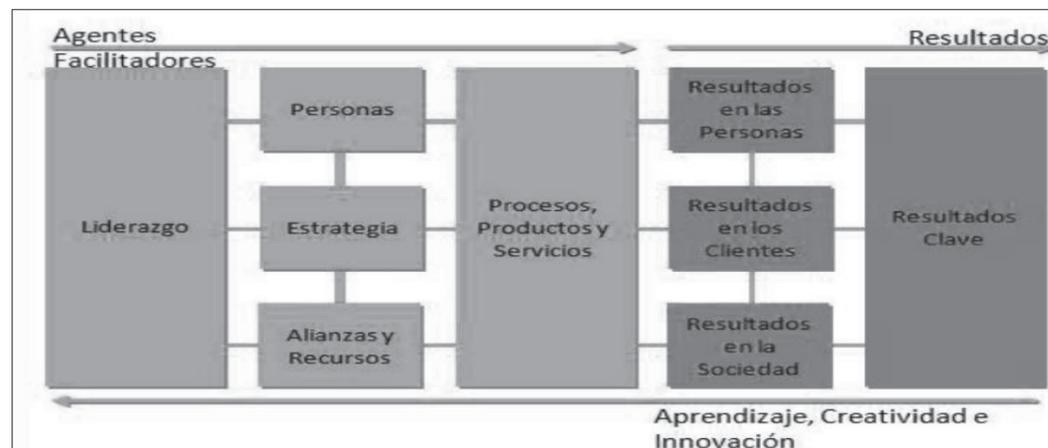
de las organizaciones europeas. En donde ha sido utilizada por más de 30 000 organizaciones (EFQM, 2013). Los resultados están enfocados en los clientes, las personas y la sociedad. Estos se obtendrán mediante un liderazgo que dirige e impulsa la política y estrategia, que finalmente se hará realidad en las alianzas, los recursos y los procesos (Claver et al., 2004). De estos nueve elementos se desprenden criterios que más adelante se explicarán.

La fundación tiene como visión lograr un entorno en el cual todas las empresas europeas sean una referencia para el crecimiento económico sostenible; de tal manera, su actividad principal es desarrollar a los líderes usando el modelo (EFQM, 2013). El modelo ha demostrado eficacia desde su creación; además, está alineado con los principios de calidad total que se desarrollan en la última etapa de evolución de la calidad: Gestión de la Calidad Total. Esta forma parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento que no tiene fin. Según Álvarez y Caballero (2013). Este presenta ventajas en la creación de valor para la empresa (ver Anexo B). El fin del modelo es determinar puntos críticos y áreas de mejora para poder establecer planes de acción basados en la información recolectada (Del Palacio y Lirola, 2004).

El enfoque de la Gestión de Calidad Total que desarrolla el modelo EFQM puede definirse en cuatro principios: apoyo de la alta dirección, orientación al cliente, mejora continua y el enfoque sistémico (EFQM, 2013). La Gestión de Calidad Total se puede desarrollar en dos grandes tendencias. El ISO 9000 posee un enfoque basado en normas, mientras que, el modelo EFQM, no. Este involucra la autoevaluación en cada una de las áreas de la organización como un sistema utilizando sus propios criterios. El modelo no dicta a las organizaciones lo que deben hacer, pero si los direcciona para que ellos tomen sus propias acciones. Ello se debe a que incluye al aprendizaje en la autoevaluación para la mejora continua de las organizaciones (EFQM, 2013). El modelo EFQM se desarrolla en un sistema que se define en una planificación más sólida y va acorde a las necesidades del momento (Maderuelo 2002 citado en Mastache 2012). Estos están representados en nueve criterios agrupados en dos partes, cinco agentes facilitadores y cuatro resultados, dando un total de 32 subcriterios.

El modelo se inicia y desarrolla con el rol del líder en la organización, cuya principal actividad es dirigir personas, establecer estrategias, gestionar recursos y procesos para la generación de resultados. Estos resultados pueden tener tres impactos: tanto en clientes como en la sociedad y empleados. Se debe tener en cuenta que el aprendizaje e innovación está implícito en los nueve criterios, tal como muestra la Figura 5 (Claver et al., 2004).

Figura 5: Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Mastache (2012)

### 1.2.1. Agente Facilitador: Liderazgo

La calidad de la gestión es una responsabilidad compartida para todos aquellos miembros que forman la organización, sobre todo de los niveles altos responsables de su coordinación y control (García, 2011). Muchos estudiosos del comportamiento organizacional, como el caso de Newstrom (2011), coinciden en que el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de metas.

Son cinco los subcriterios desarrollados en el agente liderazgo (EFQM, 2013):

- a. *1a - Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia*

Se considera que un sistema de planeación es aquel que permite coordinar e integrar el resto de sistemas administrativos y humanos (Salgado y Velázquez, 2015). D'Alessio define al liderazgo como "un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas" (2010, p. 5).

La autora M. Noriega (2008) concuerda con D'Alessio en que las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes. Un líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. En relación con la calidad, J. Batten (1993) considera que el papel

predominante del líder de la cultura de la calidad es tener visión y sueños, definir la misión de una empresa e identificar sus metas principales para tener disciplina en su camino al futuro.

Bass (1985) evalúa los liderazgos transaccional y transformacional. En el primer caso, el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, es decir, intercambia premios por esfuerzos realizados. Esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Es claro que este modelo actualmente es poco utilizado por restarle importancia al capital humano. En cambio, una de las características del liderazgo transformacional es la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos con el cumplimiento de las tareas asignadas. Este último es considerado importante para las organizaciones debido a su captación, administración y mantención del talento humano, clave para su supervivencia y éxito (Salgado y Velázquez, 2015).

*b. 1b - Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización*

Para M. Noriega (2008), la tarea del líder de garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua no es tan fácil. Pues este debe tener buena comunicación y una capacidad de integración, para que los miembros de la organización liberen su energía en el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico, ya que permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Por otro lado, la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

“El desarrollo del talento necesario para el crecimiento de las organizaciones requiere iniciativas coordinadas, como el desarrollo de una estrategia de capital humano que vincule directamente la planificación de la fuerza laboral con los objetivos del negocio y que evalúe las consecuencias para el liderazgo y la cultura de la organización” (Accenture 2013 citado en Salgado y Velázquez 2015).

*c. 1c - Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad*

En el modelo EFQM, el líder interactúa con sus principales *stakeholders*, pues así motivan y estimulan de manera continua y eficiente a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, son referencia en cuanto a comportamiento y rendimiento. Asimismo, en momentos difíciles, muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Además, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su

organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente (EFQM, 2013).

*d. 1d - Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización*

Según D. Ciampa (1993), los impulsores de la calidad total comparten algunos elementos comunes en sus descripciones del puesto, que se explican a continuación:

- Mantener vivo el programa de calidad total mediante foros para un aprendizaje continuo entre individuos, donde se discuta y comparta con otros lo que realizado.
- Dedicar tiempo a analizar el programa, componentes, resultados en conjunto con el líder; y asegurar la continuidad y difusión del mensaje de calidad total.
- Informar constantemente al líder de más alto nivel.
- Mantener constante los esfuerzos para modificar el carácter de la organización, hacer visitas, ofrecer estímulo, compartir información sobre otras áreas de la empresa.
- Establecer mecanismos para comunicar lo que sucede en toda la organización. Estos pueden ser secciones sobre el programa en medios internos ya existentes o en discusiones de mesa redonda.
- Evitar sustituir al líder, comprender que el papel que desempeña en la calidad total es único y sumamente importante, y considerar que su trabajo es ayudar en una forma significativa y de grandes consecuencias.

*e. 1e - Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización*

El liderazgo es importante para la supervivencia de cualquier organización, ya que puede tener una planeación adecuada y control sobre ella y no sobrevivir a falta de un líder apropiado; incluso una organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder, salir adelante. Bass (1985) explica que el modelo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Por otro lado, Daft (2015) considera al liderazgo transformacional efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión en situaciones de cambio o crisis en la organización. Según Bass (1985), las características de los líderes transformacionales son fuentes de proyecciones de ejemplos a seguir (carismáticos), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiradores), promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos

(estimulación intelectual), y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (consideración individualizada).

Es importante considerar aspectos del liderazgo transformacional. Sin embargo, para lograr ventajas competitivas, así como incremento en la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos, será efectivo aquel estilo que permita al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que, mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permita formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades (Salgado y Velázquez, 2015).

### **1.2.2. Agente Facilitador: Política y Estrategia**

Se entiende como el modo en el que la empresa instaure y establezca su visión y misión a través de una estrategia fijada en todos los grupos de interés y secundada por planes, políticas, metas, objetivos y procesos destacados. Tiene incidencia en la empresa, ya que define toda su posterior estructura (EFQM, 2013).

#### *a. 2a - La política y la estrategia se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés*

La revisión de los siguientes factores facilita la identificación de oportunidades y amenazas a través de la auditoría estratégica, de acuerdo a Wheelen y Hunger (2007).

- Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es importante analizar y recabar esta información con el propósito de conocer las exigencias de la empresa y su entorno (Isotools, 2013).
- Identificación de grupos estratégicos para poder clasificar y entender el ambiente competitivo. Ello permite anticipar e identificar las exigencias de los diversos grupos de interés (Isotools, 2013).

#### *b. 2b - Documentación y conocimientos acerca de las actividades primordiales de la política y la estrategia como la investigación, aprendizaje, medición del rendimiento y creatividad*

De acuerdo a los modelos de excelencia (Isotools, 2013), se considera importante revisar los siguientes puntos:

- Análisis PESTA para evaluar los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales.

- Análisis de la industria (Las 5 fuerzas de M. Porter): una matriz con los factores claves de éxito de la industria, el uso de *Business Intelligence* a través de *softwares* u otras herramientas de análisis competitivo.
- Conocimientos para la definición de la política y estrategia, que abarquen la estructura organizacional, cultura y recursos.
- Cultura organizativa que promueva el conocimiento sobre temas de productividad y adaptación de condiciones cambiantes con el uso de la creatividad de los colaboradores
- Recursos, capacidades y competencias centrales y distintivas de la empresa estén identificados y analizados, según Barney (2003 citado en Wheelen & Hunger 2007).

*c. 2c - Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia*

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2007), la revisión de la misión y los objetivos de la organización es importante antes de crear y evaluar estrategias alternas que pueden ser desarrolladas a través de la matriz FODA. Desde otro punto, las estrategias pueden ser tomadas mediante un análisis de cada unidad de negocio de la corporación.

Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. A un cambio en la estrategia debe seguir rápidamente un cambio en las políticas. Por último, determinar la importancia de la política y estrategia implica controlarlas y revisarlas con los estándares mínimos de información que permitan la actualización de las mismas (Isotools, 2013).

*d. 2d - La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave*

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones (Wheelen & Hunger, 2007):

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Según D'Alessio (2010), la implementación requiere de cuatro elementos claves:

- d.1. Objetivos de corto plazo deben ser claros y verificables

- d.2. Políticas que incluyan las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización, alineadas a los valores de la empresa

Las políticas son relevantes en una organización porque constituyen:

- La base para solucionar problemas recurrentes
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados
- La base para el control y coordinación de la gestión

- d.3. Recursos

Son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. A cada objetivo de corto plazo le corresponde ciertos recursos a ser asignados.

- d.4. Estructura organizacional

Incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades de la organización. Chandler (1962 citado en Wheelen & Hunger 2007) indicó que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional.

*e. 2e - Comunicación e implantación de la política y estrategia*

La comunicación es importante para administrar eficazmente el cambio, y debe comunicarse no solo en boletines informativos, sino también a través de capacitación y programas de desarrollo. Esto toma mayor realce en organizaciones descentralizadas donde las unidades de negocio trabajan aisladamente (Wheelen & Hunger, 2007).

No es una etapa per se, pues se está realizando en todo momento, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Por otro lado, para poder implantar la política, esta debe ser aceptada e interiorizada previamente por los líderes para la creación conjunta de valor a través de las políticas y estrategias establecidas.

### **1.2.3. Agente Facilitador: Personas**

Las organizaciones que valoran a las personas y las integran, crean una cultura que les permiten lograr los objetivos personales y organizacionales, y crean un clima que promueve el desarrollo potencial del ser humano. Estas son denominadas sistemas creadas como espacios para el desarrollo y satisfacción de las diferentes necesidades humanas (López, Hernández, Fernández, Cardero, Salazar & Deroncelle, 2013).

De acuerdo al autor C. Narbarte (2007), existen cinco subcriterios que se debe tener en cuenta para el análisis.

#### *a. 3a - Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos*

La planificación brinda a Recursos Humanos un enfoque proactivo en el cual existe una anticipación a los posibles cambios y necesidades de la fuerza de trabajo. Para poder desempeñar ese papel importante es necesario determinar una estructura interna adecuada según nociones básicas. Esto, a su vez, permite asegurar a la organización un personal alineado a los resultados que se desea obtener, y reducir incertidumbres (López et al., 2013).

Con el fin de entender a los objetivos de la gestión de los recursos humanos, se debe identificar el enfoque que determina la forma en que proporciona los recursos y cómo desarrolla sus funciones (Pickford, 2003). Para lograr los objetivos planteados en el cual se engloban las principales necesidades de las diferentes áreas de la organización, de acuerdo a un análisis realizado por autores como Cuesta, Navarro & De Miguel (2005, 2005, 2006 citados en Alfonso & Martínez 2011), se ha encontrado un procedimiento sencillo para establecer una buena planificación estratégica lo que conlleva a una buena gestión. Se explica a continuación:

- Etapa 1: Familiarización con los procesos y Recursos Humanos.
- Etapa 2: Establecimiento del escenario futuro en el que se ejecuta la actividad de planificación de Recursos Humanos.
- Etapa 3: Análisis y descripción de los cargos necesarios y/o existentes.
- Etapa 4: Determinación de competencias laborales.
- Etapa 5: Previsión de las necesidades de Recursos humanos.
- Etapa 6: Regulación y Control.

#### *b. 3b - Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización*

La capacitación y desarrollo de competencias son puntos clave para todo cambio (Pardo & Díaz, 2014). Cabe resaltar que los cambios son exitosos si en la gestión de capacitación se considera importantes aspectos de desempeño, competencia y sobre todo actitud del recurso humano (Colegio de Bachilleres 2005 citado en Pardo & Díaz 2014).

La organización en su tarea de desarrollar, mantener el conocimiento y la capacidad de los colaboradores tiene la meta de dejar el aprendizaje para pasar a tener una perspectiva del ser humano como un todo teniendo en cuenta su dinámica de cambio como su realización continua (Tobón, 2014). Por ello, al ingresar el colaborador al puesto debe estar en constante formación (Claver et al., 2004).

*c. 3c - Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización*

La asignación de responsabilidades puede incrementar el sentido de pertenencia, satisfacción y actitud positiva de los trabajadores (Molina, Vázquez & Ramírez, 2009). Se busca analizar la situación de la organización con respecto a la promoción de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones que implican las actividades y las propuestas de mejora en los procesos. Las responsabilidades y el empoderamiento brindados pueden generar un espacio, tiempo productivo y exitoso para la organización (Claver et al., 2004). Se entiende por empoderamiento o *empowerment* a la concesión de autoridad y confianza a los colaboradores (Wilson 1997, Murrell 2000, Robins & Coulter 2005 citados en Cáliz, Martínez, Vigier & Núñez 2016). Spreitzer (1995 citado en Cáliz et al. 2016) afirma que el *empowerment* es razón de ser de las oportunidades de éxito en el desarrollo de las actividades. Asimismo, el empoderamiento guarda relación con la renovación y mejoramiento organizacional (Rappaport 1987, Kinlaw 1995 citados en Cáliz et al. 2016). Hay tres determinantes en las organizaciones que pueden empoderar: oportunidad, poder y distribución de personal (Kanter 1997 citado en Cáliz et al. 2016). A medida que el miembro de la organización sienta menor dependencia se verá en la libertad de desarrollar su potencial a fin de obtener mejores resultados (Hurtado 2008 citado en Cáliz et al. 2016).

*d. 3d - Existencia de un diálogo entre las personas y la organización*

Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereyra (2010 citado en Zárte & Acosta-Prado 2014) desarrollaron en su teoría relacionada a trabajadores, 12 atributos con los que debería contar un miembro de una organización, independientemente del nivel en el que se encuentre. Uno de los atributos con alto impacto en la comunicación entre colaboradores y organización es la facilidad para la comunicación efectiva. El trabajador enfrenta el reto de comunicar ideas, conceptos y

sentimientos sin tener en mente ser aceptadas o no por el receptor, y debe tener la capacidad de transmitir de manera verbal y no verbal (Antelo et al. 2010 citado en Zárate & Acosta-Prado 2015).

Por otro lado, otro atributo importante es la inteligencia emocional que, según Salovey y Mayer (2009 citado en Zárate & Acosta-Prado 2015), es la capacidad de comprender y respetar las emociones de uno mismo, así como el de los demás. Además, regula emociones y las utiliza para el crecimiento, desempeño personal y organizacional.

Toda organización debe buscar siempre mantener comunicación descendente, ascendente y entre pares; y buscar mecanismos para identificar necesidades de comunicación (Claver et al., 2004). Es importante no dejar de mencionar los límites de las organizaciones y el tipo de comunicación. Para poder entender su importancia, se ha establecido dos enfoques. El primero es la persona y su pertenencia como miembro; y la segunda es el lugar físico donde se realizan las actividades o funciones. Las organizaciones no solo trabajan con el personal que estructural y físicamente se encuentra en la organización, sino que también con colaboradores que, si bien no pertenecen estructuralmente a la organización, todas las actividades que desempeñan son igual de importantes (Narbate, 2007).

*e. 3e - Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización*

Para Álvarez y Caballero (2013), la recompensa y los reconocimientos responden al resultado final de la concienciación y motivación del capital intelectual. Por tal motivo, los empleados se convierten en elementos clave, en especial aquellos que están comprometidos con la organización. Esto se vincula a un futuro con la productividad, procesos bien gestionados, etc. Debe tenerse en cuenta que la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración de las características propias de la organización.

Los factores motivacionales se pueden evaluar mediante la teoría de intereses, las cuales pueden ser de logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico. Para poder entender que la organización reconoce al colaborador de forma efectiva, se busca contrastar factores motivacionales con datos laborales y otros aspectos generales (García, Ochoa, Fernández, Octavio, Verduzco y Campoy 2015).

Al igual que Álvarez y Caballero (2013), otros autores sostienen que el recurso humano puede determinar el futuro de la organización; por ello, la organización debe reconocer el trabajo de los empleados y temas que afecte su bienestar (Claver et al., 2004).

#### 1.2.4. *Agente Facilitador: Alianzas y recursos*

Las alianzas y recursos son desarrollados, planificados y gestionados por organizaciones que buscan la excelencia en sus procesos. Por ello, es importante saber cuál es la relación entre alianzas, recursos y calidad. R. Barra (1985) indica que hay una estrecha relación entre recursos y calidad, y esta es justamente su uso. Por ejemplo, en el caso de los inventarios, cuando estos se dan en exceso resultan ser un desperdicio, no solo por el consumo de recursos valiosos sino porque dicho exceso daña la efectividad de la operación. Es decir, la calidad es entendida como el abastecimiento en la cantidad, lugar y tiempo correctos definidos por el cliente y proveedor. El inventario no es el problema, mas sí el síntoma, cuando este es alto refleja una serie de problemas de producción como deficiencias en diseños, producción escasa, etc. De tal forma, se genera disturbios por los envíos, costos adicionales por horas extras o posibles cancelaciones de pedidos realizados por los clientes. Este problema surge básicamente por una ausencia del control de calidad y procesos ineficientes e ineficaces (Barra, 1985).

El modelo EFQM plantea los siguientes subcriterios relacionados a las alianzas y recursos:

##### *a. 4a - Gestión de las alianzas externas*

Se evalúa el trabajo de la organización para poder establecer alianzas con otras organizaciones, establecer relaciones sólidas con proveedores e introducir la innovación en el uso de alianzas (Claver et al., 2004).

Para R. Barra (1985), un comportamiento que podría generar la calidad en su totalidad es articular mejores relaciones y alianzas entre proveedores y clientes, pero sobre todo en búsqueda de una buena negociación. Por ello, es que la asertividad, la claridad y nivel de comunicación toman mayor relevancia para las organizaciones cada vez más dinámicas por el entorno cambiante o los escenarios específicos de algunos giros de negocio.

##### *b. 4b - Gestión de los recursos económicos y financieros*

La empresa evalúa cómo gestiona sus recursos económicos y financieros como apoyo a la estrategia, es decir, cómo se destinan los recursos necesarios. Finalmente, se debe evaluar si las inversiones brindan lo esperado y los puntos que se consideran relevantes para realizar una desinversión (Claver et al., 2004).

Uno de los principios fundamentales del abastecimiento equilibrado es que el cliente y el proveedor trabajen juntos en búsqueda de oportunidades de ahorro. Estos pueden ser tanto la identificación de elementos y generadores críticos de costos (Laseter, 2000). Adicionalmente, la

construcción de relaciones a largo plazo genera más valor que un enfoque transaccional (Laseter, 2000). En las actividades transaccionales, se puede transcurrir tiempo valioso que se puede utilizar en el desarrollo, ejecución y supervisión de actividades que realmente sumen valor a la cadena.

*c. 4c - Gestión de los edificios, equipos y materiales*

Roure (1999) indica que los puntos importantes a evaluar en este subcriterio son la utilización de recursos en apoyo de las política y estrategia, gestión del mantenimiento y uso de activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida, gestión de protección de activos, conocimiento y mapeo del impacto de sus activos en sus *stakeholders* (incluye higiene y seguridad), optimización de inventarios para reducir sobreconsumos y reducción del impacto global adverso de sus productos o servicios.

*d. 4d - Gestión de la tecnología*

Se analiza cómo la organización gestiona de forma correcta la tecnología, y en qué medida la evalúa como alternativa en función a su impacto en la organización y sociedad mientras apoya la mejora continua (Claver et al., 2004). En 1986, Balakrishnan y Wernerfelt (citado en Concha & Solikova 2000) indicaron que las empresas mantienen la flexibilidad para cambiar sus intereses hacia los socios con capacidades tecnológicas mejores y más apropiadas.

Según Concha & Solikova (2000), cuando una empresa proveedora hace un esfuerzo adicional, como compartir tecnología con un comprador, la perspectiva que tiene el comprador es positiva respecto a sus expectativas sobre continuar la relación en el futuro. El comprador es consciente de que el proveedor invirtió dinero o tiempo extra en una tecnología para que se ajustara a las necesidades específicas de su cliente, lo cual demuestra que el proveedor está interesado en continuar la sociedad en el futuro. Las expectativas del proveedor sobre la continuidad tienen un efecto positivo sobre el comprador que responde de manera similar; piensa continuar la cooperación porque puede percibir que la principal meta del proveedor no solo es la ganancia presente, sino también una expectativa de desarrollo con la maximización de ganancias en el futuro para ambos.

Uno de los beneficios de construir relaciones de largo plazo con proveedores es el aumento de la inversión. Los proveedores al estar seguros de la dinámica del negocio del cliente tienden a invertir en la relación. Adicionalmente, los equipos asignados exclusivamente a un cliente pueden mejorar la capacidad de respuesta y también reducir costos (Laseter, 2000). Por su lado, Doney y Cannon (1997) soportan dicha afirmación cuando indican en su hipótesis H3 y H4 lo siguiente:

- H3: La confianza de una empresa compradora está positivamente relacionada con la tecnología compartida con la empresa proveedora.
- H4: Las expectativas de continuidad están positivamente relacionadas con la tecnología compartida.

*e. 4e - Gestión de la información y del conocimiento*

Se analiza cómo la organización desarrolla una forma de gestionar la información y el conocimiento interno y externo. De manera que esté habilitado para todos los colaboradores y, de esa forma, puedan realizar sus actividades adecuadamente. Es importante la validez que tiene la información que se va a distribuir y, también, su alcance (Claver et al., 2004).

Cabe resaltar que la rotación de personal altera los negocios de una compañía y afecta a la productividad, lo mismo ocurre con los proveedores. Al momento de romper una relación y cambiar al proveedor, se pierde la relación con los contactos personales, y entablar relaciones nuevas implica volver a la parte más alta de la curva de aprendizaje. Por ello, es que algunos de los costos relacionados son los siguientes: costos de cambio de proveedor, costos físicos, costos asociados a la información y administración de la transición (Laseter, 2000).

Forbes (citado en Laseter 2000) indica que cualquier acuerdo de negocios que no resulte beneficioso para un socio a largo plazo tampoco beneficiará al otro. En tanto, los negocios que producen satisfacción a ambas partes son los únicos que son repetibles. En dicho apartado, se encuentra otro pilar de la necesidad de construir relaciones a largo plazo entre clientes y proveedores.

Existen dilemas empresariales cuando no se determina qué es bueno delegar por completo al proveedor (tercerizar) y qué no. Por ello, Fisher, Hirschheim y Jacobs (2008) indican que para que una función pueda ser externalizada no debe ser excesivamente compleja ni estratégicamente crítica para el negocio, bien comprendida y bajo control antes de externalizarla.

**1.2.5. Agente Facilitador: Procesos**

Los procesos y su importancia se han desarrollado progresivamente en los modelos de gestión de las organizaciones. La necesidad de ello se centra en que son medios útiles para apoyar a la organización en su adaptación del mercado. El modelo EFQM de excelencia centra sus esfuerzos en los procesos como la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo (Zaratiegui, 1999). En el modelo, se plantean los siguientes subcriterios:

a. *5a - Diseño y gestión sistemática de los procesos*

Los procesos son considerados sistemas que agrupan tanto *inputs* como *outputs*, equipos y en esencia actividades diseñadas para generar un resultado que, a su vez, cuentan con procedimientos. Los procesos se clasifican según la relación y actividad que tiene con los objetivos. Estos pueden ser claves, estratégicos y de apoyo (López-Picazo, 2013).

- Clave: Son ofrecidos a los clientes externos.
- Estratégicos: Son aquellos que brindan suficiente información para mantener a la organización bajo una misma dirección de sus objetivos.
- Apoyo: Así como se menciona, apoya al logro de los procesos clave.

Toda aquella información que se logra por la gestión de los procesos es importante para tomar medidas correctivas relacionadas, por ejemplo, a mejorar la calidad, efectividad, eficiencia y satisfacción (López-Picazo, 2013).

Pues bien, como se mencionaba, el diseño se entiende como una metodología para su análisis. Ello consiste en un plan a ejecutarse y forma de establecer mejoras, de acuerdo a los resultados, que se vayan obteniendo del proceso (Carro & González, 2012). Para tener una idea sobre el diseño del proceso, es esencial determinar los puntos críticos que esta debe contener (López-Picazo, 2013). Son los siguientes:

- Definir la misión y alcance del proceso.
- Identificar a los clientes del proceso y conocer sus necesidades y expectativas.
- Describir qué debe hacer el proceso (funciones/actividades) y las relaciones entre ellas.
- Describir los procedimientos del proceso (cómo se hacen las cosas) y sus interrelaciones.
- Objetivos de gestión del proceso.
- Desarrollo de indicadores y plan de monitorización.

b. *5b - Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor*

Determinar qué proceso establecer es una decisión estratégica, el cual, además, de involucrar a los responsables de su ejecución, también, se involucran áreas como Recursos Humanos y entre otros (Carro & González, 2012). Por otro lado, la organización, en este

subcriterio, debe identificar cuáles son las áreas de mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos posterior a su evaluación. Una opción es utilizar los informes de auditorías, equipos de trabajo, en los cuales cualquier empleado pueda aportar ideas de mejora. Se debe promover el talento innovador en los empleados y clientes para agilizar la mejora. Finalmente, es importante establecer métodos para implantar el cambio, puesto que hay muchos grupos dentro de la organización que puedan resistirse a algo totalmente diferente a lo que se estaba acostumbrado (Claver et al., 2004). Por tal razón, todo cambio o decisión que se tome sobre el proceso puede ser clasificada de manera general (Carro & González, 2012), de acuerdo a lo siguiente:

- Selección del proceso: En el cual, se determina la organización de los recursos que ayudarán a materializar a la estrategia planteada. A su vez, pueden ser clasificadas de acuerdo a su flujo de material, personal y destino que se da a los bienes terminados.
- Integración vertical: Es el nivel de integración durante toda la cadena del proceso el cual culmina en venta y servicios.
- Flexibilidad de recursos: El recurso humano tiene un gran impacto dentro del proceso; por tanto, es importante saber el nivel de adecuación de los integrantes con las funciones establecidas y diversidad de los productos como métodos.
- Grado de involucramiento o interacción del cliente: Se refiere al grado en el cual el cliente sea interno o externo está involucrado en el proceso.
- Intensidad de la utilización de capital: Muestra la combinación entre las personas y el uso de equipos, materiales, etc.

*c. 5c - Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes*

En este subcriterio, la organización evalúa acciones para identificar las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta manera, se busca mejorar el producto y/o servicio. La propuesta de un producto nuevo es una opción, como también la mejora de otro ya existente (Claver et al., 2004).

Anteriormente, se ha mencionado al diseño de procesos, puesto que tiene como uno de sus objetivos principales, encontrar una manera de producir bienes que cumplan con las expectativas, especificaciones del producto dentro del costo y otros requerimientos que se establece en la relación cliente y organización. Además, lo que se busca es que el proceso que se

establezca tenga un efecto a largo plazo sobre efectividad, productividad, costo y calidad (Carro & González, 2012).

Finalmente, para analizar las actividades y los flujos del proceso, la técnica que puede ayudar a los involucrados a tener una visión más amplia del detalle de sus componentes es el diagrama de flujo (López-Picazo, 2013).

*d. 5d - Producción, distribución y servicios de atención, de los productos y servicios*

Este subcriterio desarrolla las acciones de la organización para la verificación de las especificaciones con las que se elabora el producto y/o servicio. Además, desarrolla acciones para la distribución y venta. Este aspecto es importante porque define la calidad del servicio o atención al cliente. El equipo debe estar suficientemente formado y capacitado (Claver et al., 2004).

Según Quintero & Sánchez (2006), los procesos son sistemas de conjuntos de actividades de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos tipos: primarias y de apoyo. A continuación, mayor detalle:

- **Actividades primarias:** Actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria que dependen del sector en particular y de la estrategia de la empresa.
- **Logística interna:** Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- **Logística externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio

- Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Todas las actividades son importantes; sin embargo, dependerá mucho de la industria, para lo cual algunos procesos serán determinantes del éxito a través del logro de los objetivos organizacionales planteados.

*e. 5e - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes*

La gestión por procesos permite dar una atención y respuesta que va enfocada a generar mayor satisfacción a los usuarios internos como externos. Este es el caso de los recursos humanos el cual facilita las tareas y que requiere una implicación de todos los colaboradores. La mejora que genera un cambio busca construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior (Harrington 1994 citado en Navas 2012). Ello se puede observar en sus principales características:

- Es una herramienta importante para el desarrollo de una de las estrategias del Plan de Calidad.
- Posee un enfoque centrado en el usuario, lo cual supone un cambio cultural en la organización. Se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios, lo cual permite medir el grado de satisfacción.
- Incentiva el trabajo en equipo conformado por miembros de diferentes áreas.
- Busca eliminar variabilidad. Los límites de control en los procesos permiten identificar aquellas variables que son poco común de manera que se busca eliminar mediante la toma de decisiones.
- Fomenta el sistema de información integral.
- Permite, la continuidad, eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios (Harrington 1994 citado en Navas 2012).

**1.2.6. Resultados**

La segunda parte del modelo EFQM está compuesta por resultados evocados en cuatro aspectos: clientes, personal, sociedad y rendimiento de la organización. De acuerdo a Moreno (2007) e Isotools (2013), se detalla que los resultados del modelo EFQM poseen dos

subcriterios de evaluación y análisis: percepción y rendimiento. A continuación, en las Tablas 6, 7, 8 y 9, se muestra el detalle de lo que se evalúa por cada elemento de resultado.

**Tabla 6: Detalle de subcriterios de Resultados en Clientes**

<b>6 RESULTADO EN CLIENTES</b>	
<b>SUBCRITERIO</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>
6A Percepción	Sentir o parecer de los clientes, tanto internos como externos sobre el trabajo realizado para satisfacer el servicio en estudio. Se puede medir en función de capacidad técnica, comunicación, capacidad de respuesta, innovación, tratamiento de quejas y reclamaciones, etc.
6B Indicadores	Medido en indicadores de gestión relacionados a las actividades desempeñadas de cara a los clientes. Se pueden medir en función de índice de quejas y reclamaciones, índice de errores o incidencias, tiempos de respuesta, nivel de cumplimiento del servicio prestado, premios o reconocimientos otorgado por los clientes, aparición en medios de comunicación en forma no pagada, relación calidad/precio, etc.

Adaptado de Isotools (2013)

**Tabla 7: Detalle de subcriterios de Resultados en Personas**

<b>7 RESULTADO EN PERSONAS</b>	
<b>SUBCRITERIO</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>
7A Percepción	Se toma en cuenta el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores de la organización. Se puede medir en función de sentido de pertenencia, relaciones personales, formación, desarrollo de carreras, igualdad de oportunidades, salarios, beneficios, liderazgo ejercido en la organización, grado de capacitación al personal, reconocimientos a los esfuerzos realizados a los colaboradores, etc.
7B Indicadores	Se toman en cuenta medidas cuantitativas respecto a niveles de formación, cumplimiento de objetivos, nivel de absentismo, índice de satisfacción de los colaboradores (medido en encuestas), cantidad de huelgas y/o quejas, cantidad de reclamaciones, índice de participación en equipos de mejora, índice de rotación, atención en la eficacia y agilidad de la comunicación interna.

Adaptado de Isotools (2013)

**Tabla 8: Detalle de subcriterios de Resultados en Sociedad**

<b>8 RESULTADO EN SOCIEDAD</b>	
<b>SUBCRITERIO</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>
8A Percepción	Se toma en cuenta la percepción del entorno para con la organización y sus actividades respecto a su imagen, valoración, aprecio, etc. Se puede medir en función de que exista evidencia de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, artículos de difusión de información relevante para la comunidad, políticas de igualdad, apoyo a voluntariados, reducción de costos energéticos, tratamiento de residuos, atención a los impactos causados en el medio ambiente, etc.
8B Indicadores	Se centra en poder evaluar el desempeño de la organización en términos cuantitativos y desde le punto de vista de la sociedad. Las mismas pueden ser la consecución de premios recibidos, felicitaciones, número de apariciones en prensa, certificaciones, permisos, etc en respuesta a las acciones planteadas en la parte de percepción, como los indicadores de las mismas.

Adaptado de Isotools (2013)

Tabla 9: Detalle de subcriterios de Resultados en Rendimiento de la organización

9. RESULTADO RENDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	
SUBCRITERIO	ASPECTOS A EVALUAR
9A Resultados clave	Se toma en cuenta lo que la organización se ha planteado como objetivos finales a lograr en un periodo específico. Por ejemplo: gastos, beneficios, ingresos, valor en acción, entre otros.
9B Indicadores clave	Se centra en poder medir en indicadores desarrollados y enfocados a procesos intermedios. Como por ejemplo: %de personas atendidas sobre el % total de personas necesitadas de un proceso o gestión, rentabilidad económica, depreciación de activos, plazo de entrega de servicio, etc.

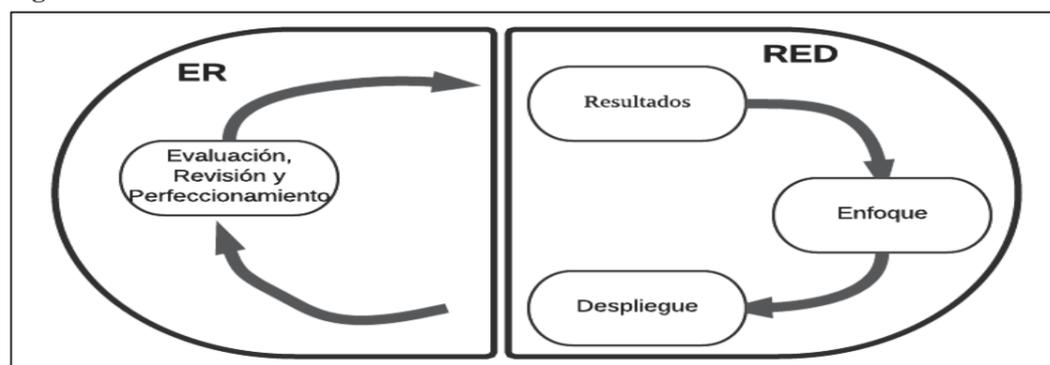
Adaptado de Isotools (2013)

### 1.3. Evaluación en base Matriz de REDER

El modelo EFQM se fundamenta en el esquema lógico de REDER, tal como se puede observar en la Figura 6. Según Del Palacio y Lirola 2004; Álvarez & Caballero 2013; Club de Evaluadores de EUSKALIT 2010, el esquema lógico está compuesto por siguientes pasos:

- Resultados: Hace referencia a la identificación de lo que se quiere lograr, es decir, el objetivo a seguir.
- Enfoque: Hace referencia a planificación sólida e integrada para el logro de los objetivos trazados.
- Despliegue: Hace referencia a los enfoques desarrollados de manera sistémica en las áreas core para ejecutar los enfoques realizados en la etapa anterior.
- Evaluación, revisión y perfeccionamiento: Se evalúa cómo ha sido el desempeño de lo planificado en los pasos previos. La revisión es importante en la medida que se da inicio al círculo virtuoso para la mejora operativa y de resultados de manera holística en la organización, de manera que se pueden proponer mejoras continuamente.

Figura 6: Pasos de Matriz REDER



Adaptado de Álvarez y Caballero (2013) & Club de Evaluadores de EUSKALIT (2010)

De acuerdo a Del Palacio y Lirola (2004), la metodología de la matriz REDER, al evaluar los subcriterios de los agentes, asume a los mismos como metodologías definidas y sistémicas de hacer las cosas. Se considera que un agente es excelente cuando se cumplen los siguientes atributos:

- Su enfoque está sólidamente fundamentado e integrado.
- Su despliegue está implantando y es sistémico.
- Su evaluación y revisión incluye mediciones, actividades de aprendizaje y mejoras.

Las técnicas posibles de realización de la autoevaluación son las siguientes cinco: cuestionarios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, formularios o enfoque proforma y simulaciones de presentación al premio (ver Anexo E). Además, son las mismas que inciden en los aspectos estratégicos de la organización (Maderuelo 2002 citado en Mastache 2012; Roure, 1999; Simón et al. 2001 citado en Álvarez & Caballero 2013).

Los resultados que se obtienen en la autoevaluación permiten a las organizaciones conocer en mayor medida sus fortalezas y debilidades, las cuales son importantes para poder plantear las estrategias a seguir y construir los ciclos de mejora continua. Cabe resaltar que el fin de las acciones de control y aseguramiento de la calidad buscan asegurar la permanencia en el sector y construir ventajas competitivas (Álvarez & Caballero, 2013).

La matriz de REDER de Agentes Facilitadores EFQM 2000 solo emplea los siguientes pasos: enfoque, despliegue, evaluación y revisión. En la versión del modelo EFQM 2010 se agrega el paso de perfeccionamiento. Para poder puntuarlos se ha establecido una matriz valorativa, la misma que se subdivide en una escala de Likert de tipo valorativa con cinco niveles: sin evidencia o anecdótica (0%), alguna evidencia (25%), evidencia (50%), evidencia clara (75%) y evidencia total (100%) (Club de Evaluadores de EUSKALIT, 2010). Es importante resaltar que este no es el único método para evaluar el modelo EFQM. Se cuentan con las siguientes herramientas: cuestionarios, matriz, reunión de trabajo, formulario y simulación de premio (ver Anexo E). De las opciones presentadas, la ideal es la simulación del premio bajo las siguientes condiciones: nombrar a un director del proyecto responsable de coordinar los trabajos de redacción y dar coherencia al documento final, buscar responsables por criterios del modelo, designar responsables de recopilar la información y redactar los capítulos a la memoria a dichos criterios. Cuando se cuente con el documento final aprobado por el área directiva, necesitará ser evaluada por un equipo de evaluadores formados (Narbarte, 2007).

Para efectos de la puntuación que se les asigna a los agentes en la matriz REDER en la presente investigación, dependerá de la cantidad de atributos a evaluar en el modelo adaptado. Membrado (2002) indica que la puntuación de cada subcriterio se obtiene a partir de media aritmética de las puntuaciones de cada uno de sus sub-subcriterios. En algunos casos, los resultados son multiplicados por factores de ponderación correspondientes. Dicho factor se obtiene de una comparativa con organizaciones externas. Sin embargo, a veces no es posible poder mostrar esta relación y validez de los mismos. Por ello, para la presente evaluación no se tomó en cuenta a los factores de ponderación, pues los resultados obtenidos por agentes tendrán el mismo peso para la puntuación total. En términos generales, el puntaje máximo y perfecto que puede obtener una organización en la evaluación es de 100%. El esquema de puntuación para la aplicación de la adaptación del modelo EFQM en la manera de simulación del premio presenta ponderaciones (Moreno, 2007) (ver anexo C y anexo D). Y los puntajes para agentes y resultados individuales dependen del evaluador, de acuerdo a lo indicado por Membrado (2002).

El tipo de aplicación que se emplea en la investigación es simulación de premio, donde los puntajes individuales han sido propuestos por los investigadores de la misma: van del 0% al 100%. En el Anexo C se observa la valoración que recibe cada porcentaje. Cabe resaltar que dicha valoración puede variar por agente en el Modelo EFQM adaptado en la presente investigación.

## **2. Marco contextual**

### **2.1. Situación de la industria de empresas del sector de Energía y automatización**

Como parte del contexto se ha identificado, según datos proporcionados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el comportamiento del PBI de Perú entre los años 2012 y 2015. En promedio experimentó un crecimiento de 4.85%. Al cierre del primer semestre del 2016 este valor descendió en 0.05%. Se atribuye dicha disminución a la caída de los precios de los *commodities* de las principales economías del mundo (BCRP, 2016). A inicios del 2016, el Banco Mundial indicó en su informe que la proyección de crecimiento de la economía peruana sería de 3.3%; sin embargo, luego del cierre del primer semestre del año este índice fue actualizado a 3.5% (Diario Gestión, 2016). En la Figura 7, se puede observar el PBI y la demanda interna en variación porcentual.

Figura 7: PBI y Demanda Interna - Economía Peruana: Balance 2015 y perspectivas 2016

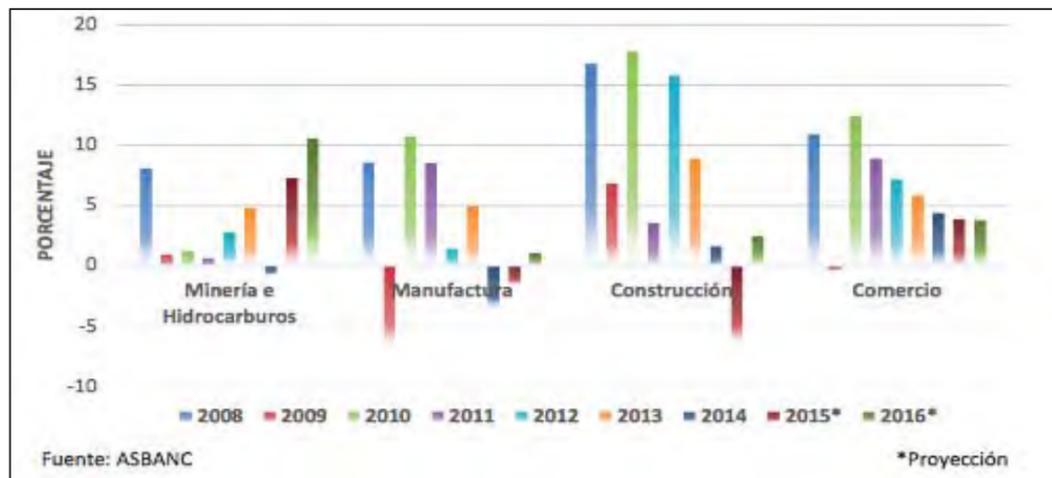


Fuente: Departamento de Estudios Económicos (2016)

Como se puede observar, en el 2015 hubo una mejora respecto al 2014 y las proyecciones del 2016 indican lo mismo. Dicho crecimiento se debe al mayor nivel de actividad en el sector minero, un promedio de 25% al cierre del primer trimestre del 2016. El Banco Mundial centra la razón del crecimiento en los altos grados de mineral y los bajos costos de la energía y del agua (Diario Gestión, 2016). Adicionalmente, Luis Rivera, vicepresidente de Operaciones de Las Bambas, indicó esperar un mejor escenario de precios y un ambiente que fomente inversiones con impacto positivo en las comunidades. Así, se iniciaron proyectos mineros de gran envergadura, como Las Bambas (Diario Gestión, 2016). El Fondo Monetario Internacional (FMI) también mejoró sus proyecciones para el segundo semestre del año 2016. El Banco Mundial, en su informe de enero del año pasado, previó que para el 2017 el crecimiento tendría un carácter conservador con un promedio que fluctúa entre 3.5% y el 4.5% (Banco Mundial, 2016).

La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) detalla el aporte de los principales sectores al PBI (Índice Bruto Per Cápita) del país, tal como se muestra en la Figura 8. Allí se describe que los sectores que mayor aporte han tenido son minería e hidrocarburos, construcción y comercio. Cabe resaltar que el sector manufacturero y construcción son los que han sufrido las caídas más agresivas, que ocasionaron la desaceleración del crecimiento del país; sin embargo, se encuentran en un proceso de mejora progresiva (Departamento de Estudios Económicos, 2016).

**Figura 8: PBI por Sector Económico (Var. %) - Economía Peruana: Balance 2015 y perspectivas 2016**



Fuente: Departamento de Estudios Económicos (2016)

Por otro lado, el sector de energía ha experimentado un desarrollo enfocado a una visión a futuro que contempla la transición hacia fuentes eficientes de energías renovables dejando de lado las fuentes convencionales, indicó la Dra. Rosa María Ortiz, exministra de Energía y Minas. El sector de energía se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que existen zonas alejadas del país que aún no cuentan con dicho servicio; sin embargo, este panorama está a punto de cambiar gracias al apoyo de la inversión por parte del Estado y la empresa privada en desarrollar dicho mercado. A la fecha se tiene una cobertura eléctrica de 92% en el país, cifra que ha tenido un crecimiento de 10% en los últimos cuatro años (Diario Gestión, 2015). Luego de analizar el mercado se puede concluir que los principales competidores en este giro de negocio —Energía y Automatización— son empresas transnacionales que operan directamente en el país mediante empresas subsidiarias.

## 2.2. Descripción de la empresa: Empresa X

La Empresa X es líder mundial en ingeniería que opera en el campo de la energía y automatización de las áreas de tecnología por la calidad de sus especialistas y expertise en estos temas. Ello se ve reflejado en el gran aporte y participación que tuvo en el proyecto Upgrade con el objetivo de actualizar de manera integral el sistema de control de la unidad minera Toquepala a petición de Southern Perú (Revista Rumbo Minero, 2016). Asimismo, opera en un sector con alta presencia de empresas transnacionales tales como: Siemens SAC, Schneider Electric Perú, Peide, Weg Perú, y ABB S.A. A nivel nacional el rubro con mayor demanda e inversión de las operaciones de las empresas del sector es la minería, teniendo en cuenta ello, Empresa X realiza un cambio de estrategia comercial con un nuevo enfoque en la gestión y

construcción de proyectos mineros (Define Consultoria, 2012). Cabe resaltar que la misma tiene una participación en el rubro minero de un 40%, asimismo, un 45% a 50% de su negocio está formado por dicho rubro (Semana Económica, 2013). Empresa X tiene como objetivo principal ayudar a sus clientes en el uso efectivo de la energía eléctrica y a aumentar su productividad industrial de manera sostenible. Las compañías del grupo Empresa X están presentes en 160 países y cuentan con más de 145 000 empleados. La misión de Empresa X está centrada en “ayudar, a sus clientes, a satisfacer las necesidades humanas a través de la aplicación creativa de tecnología, ingeniería y servicios financieros; de tal manera que sus clientes aprovechen la energía más eficientemente y mejoren su rendimiento en forma segura, limpia, alcanzable y sostenible; así como en incrementar el contenido del conocimiento y del servicio en todas las actividades de negocio de la Empresa X; es la clave para agregar valor, ahora y hacia el futuro” (gerente SCM Corporativo, comunicación personal, 13 de mayo, 2016). Finalmente, Empresa X cuenta con una amplia gama de productos destinados a brindar solución integral a sus clientes a través de sus cuatro LBUs.

### **2.3. Estructura y funciones de las áreas de *Supply Chain Management*: Corporativo y Local Business Units**

Se ha podido identificar la estructura de los equipos de trabajo de dichas áreas. La cantidad total de equipos de SCM es cinco, incluyendo al área corporativa. El equipo de SCM Corporativo se encuentra liderado por el gerente Corporativo, quien tiene bajo su responsabilidad tres subáreas: Transport & Logistics (TT&L), Indirect Material & Services (IMS) y Excellence & Process (ver Anexo G) (gerente SCM Corporativo, comunicación personal, 20 de junio, 2016).

Los equipos de las LBUs son muy similares entre sí, soportados con los siguientes roles tales como: *specialist, analysts, Trainee* y un gerente por división (ver Anexo H). Por el tipo de actividades que realizan, no todas las LBUs son usuarios recurrentes del objeto de estudio. Particularmente se ha detallado que tres LBUs representan la mayor demanda. Las funciones de los equipos están centradas asegurar el abastecimiento de los requerimientos logísticos relacionados a las órdenes de ventas colocadas por los clientes.

#### **2.3.1. Organización y gestión actual del Transporte de Colaboradores de Servicio Empresa X**

El área de TT&L lidera y centraliza en su totalidad la GTCS de la Empresa X, soportado por las empresas proveedoras. Por su parte, las LBUs tienen colaboradores encargados del proceso operativo de solicitud del mismo.

La estructura organizacional para la GTCS de la Empresa X se relaciona directamente con las áreas de SCM de todas las LBU de la organización. Los roles establecidos para dicha gestión están liderados tanto por colaboradores de la Empresa X, como con dos empresas tercerizadas más, que laboran de manera *Inhouse*, tal como se puede observar en la Tabla 10.

**Tabla 10: Detalle responsables y funciones para la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio**

Táctico			
<b>TT&amp;L SENIOR SPECIALIST</b>		Función de velar por el correcto cumplimiento de los KPIs establecidos por el área: gestión y control. Además de liderar las negociaciones con los proveedores principales que soportan gran parte de la actividad del área: transporte nacional e internaciones de personas y mercancía. Por otro lado, velar por el cumplimiento de las políticas del área tanto por los usuarios internos, como los proveedores <i>Inhouse</i> contratados y subcontratados.	
Operativo			
Empresa <i>Inhouse</i> 1	Empresa <i>Inhouse</i> 2	TT&L Trainee	Planners de LBUs
Cuenta con dos personas designadas <i>inhouse</i> . Su gestión es operativa sobre el tratamiento de solicitud de Transporte de Colaboradores. La misma que da inicio desde el registro y evaluación de la solicitud de Viaje mediante una plataforma virtual hasta la comunicación al Planner de la LBU confirmando el servicio y la revisión de la liquidación originada por el servicio. Para entender a detalle el proceso de Solicitud de Viaje observar el Anexo AC	Cuenta con una persona designada <i>inhouse</i> . Quien es responsable de dar mantenimiento y seguimiento del mismo para todas las camionetas de la Empresa X, tanto las propias, como las camionetas en modo leasing.	Cuenta con un persona designada <i>inhouse</i> . Quien tiene la responsabilidad de generar las solicitudes de orden de compra con las liquidaciones revisadas y validadas por el Proveedor <i>Inhouse</i> 1 y Proveedor <i>Inhouse</i> 2. Es el responsable de dar seguimiento a las aprobaciones por parte de las contralorías de las LBUs.	Cuenta con una o dos personas por LBUs. Quienes tienen la responsabilidad de registrar en el portal de Requerimientos las Solicitudes de viaje con el detalle (punto de partida, punto fin, cantidad de personas, especificaciones adicional, indicar si lleva carga, datos contables, etc) y notificar el status al Usuario Final para que pueda hacer uso del viaje.

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE PROPUESTA DE ADAPTACIÓN DEL MODELO EFQM**

### **1. Desarrollo de la propuesta de adaptación del modelo EFQM aplicado a la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio de la Empresa X**

Para realizar la adaptación de los agentes en la matriz de REDER se ha utilizado conceptos teóricos desarrollados en el segundo capítulo. Adicionalmente, se indicaron las teorías puntuales que han sido empleadas para los agentes de la adaptación.

#### **1.1. Agente Facilitador: Liderazgo**

Para la adaptación del agente, se buscó analizar cada acción de evaluación correspondiente a cada subcriterio como se explica a continuación (ver Anexo I).

##### ***1.1.1. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia***

En el enfoque, se analiza el nivel de compromiso de los jefes de la GTCS y la misión, objetivos del área, valores, y cultura. M. Noriega (2008) y D'Alessio (2010) sostienen que un líder debe tener condiciones que demuestren confianza en sí mismo e integridad. En el despliegue, se analizó la relación y compromiso que los jefes mantienen con sus equipos. Para lo cual, Bass (1985) propone dos estilos de liderazgo. Posteriormente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó cómo estos identifican y evalúan la evolución del personal que se encuentra trabajando de acuerdo a los objetivos. Como bien menciona Salgado y Velázquez (2015) es importante captar, administrar y mantener al talento humano.

##### ***1.1.2. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización***

En el enfoque, se analiza la comunicación de los jefes y su equipo involucrados a la GTCS, así como la promoción de la integración y aprendizaje entre ellos y otros grupos de interés. Pues, como bien menciona M. Noriega (2008), la comunicación y capacidad de integración harán que los miembros de la organización liberen su energía con un único propósito. En el despliegue, se analizó la participación de los jefes de la GTCS en la formación y desarrollo de su equipo. Según M. Folino citado en Salgado y Velázquez 2015, el desarrollo del talento necesita iniciativas coordinadas. Finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó el empoderamiento que otorgan los jefes a su personal.

### ***1.1.3. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad***

En el enfoque, se analizó la confianza que los jefes otorgan a sus equipos; y en el despliegue, la atención que enfoca a las diferencias entre los miembros y grupos de interés. El modelo EFQM resalta la labor del líder en momentos difíciles, en el cual muestra coherencia y firmeza inspirando confianza y compromiso en los grupos. Finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la participación de los jefes en la evaluación de la retroalimentación que otorgan los usuarios a la GTCS. Según el modelo EFQM (2013), identificar las necesidades de los usuarios y considerarlos, debido a su contribución a la mejora, estimula de manera continua a los colaboradores hacia la excelencia.

### ***1.1.4. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización***

D. Ciampa (1993), impulsor de la calidad, busca compartir elementos que un líder debería tener. Entre ellos, está analizar y mantener vivo programas de calidad total, en el cual los individuos comparten y discuten sobre lo ya realizado, así como también, comparten información sobre otras áreas y buscan mecanismos en los cuales se comuniquen los últimos acontecimientos de la organización. Por tal motivo, en el enfoque se analizó, el rol de los jefes y la información que comparte con sus equipos referente a las situaciones de otras áreas de la organización que pueden tener incidencias en sus mismas actividades. En el despliegue, se evaluó la existencia de mecanismos de comunicación interna; y finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, la implicancia de los jefes en la evaluación y promoción de programas de mejora mediante foros en los cuales participan los equipos de la GTCS y grupos de interés.

### ***1.1.5. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización***

En el enfoque, se buscó analizar la confianza de los jefes en los cambios organizacionales, sin dejar de lado el logro de objetivos ejecutados por ellos mismos o por sus subordinados. En el despliegue, se analizó cómo se buscan soluciones a los problemas cotidianos que se presentan para la GTCS. Finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se determinó la participación de los jefes en la evaluación de las necesidades del personal y su impacto con un entorno cambiante. La teoría desarrollada por Salgado y Velázquez (2015) apoya lo propuesto por Bass (1985), lo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores.

## **1.2. Agente Facilitador: Política y Estrategia**

Para la adaptación del agente, se buscó analizar cada acción de evaluación correspondiente a cada subcriterio, como se explica a continuación. (Ver Anexo J)

### ***1.2.1. La política y la estrategia se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés***

En el enfoque se analizó el involucramiento y mapeo del SCM Corporativo sobre las necesidades de los *stakeholders* involucrados a la GTCS. Por otro lado, en el despliegue, el uso de herramientas con el fin de definir factores estratégicos. Finalmente, para la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se verificó el uso de herramientas para identificación y evaluación de oportunidades enfocados al objeto de estudio. Wheelen y Hunger (2007) e Isotools (2013) sugieren que los usos de modelos estratégicos ayudan a identificar factores y exigencias internas de la organización y su entorno.

### ***1.2.2. Documentación y conocimientos acerca de las actividades primordiales de la política y la estrategia como la investigación, aprendizaje, medición del rendimiento y creatividad***

En el enfoque, se analizó la intervención de SCM Corporativo en temas ligados a lo político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental. En el despliegue, su intervención en temas de creatividad; finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, su intervención en la evaluación de la productividad. Para ello, se utilizó teoría como análisis en base a las 5 Fuerzas de Porter y PESTA (Wheelen & Hunger, 2007).

### ***1.2.3. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia***

En este punto, se analizó las actividades de revisión, la importancia e involucramiento de los grupos, el interés que implica controlarlas y actualizarlas, apoyado por fuentes proporcionadas por Isotools (2013), y evaluación de estrategias alternas. Para ello, los autores mencionados anteriormente proponen una evaluación a través del análisis de la matriz FODA o sobre cada unidad de negocio de la corporación.

### ***1.2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave***

Para este apartado, se analizó el despliegue de procesos que implican la definición y el desarrollo de las estrategias y políticas relacionadas a la GTCS, así como los responsables involucrados en cada uno de ellos y su efectividad. Cabe recalcar que ello fue apoyado por la

teoría brindada por D'Alessio (2010), quien propone que todos los procesos deben tener en consideración elementos claves.

#### ***1.2.5. Comunicación e implantación de la política y estrategia***

En este apartado, se estudió el conocimiento de los involucrados sobre las estrategias y políticas relacionadas a la GTCS, las formas de comunicación y su alineación con los objetivos implantados. La teoría desarrolla la importancia de la comunicación para gestionar eficazmente un entorno con una intensidad y frecuencia de cambios y, por ende, la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (Wheelen & Hunger, 2007).

### **1.3. Agente Facilitador: Personas**

Para la adaptación del agente se buscó analizar cada acción de evaluación correspondiente a cada subcriterio, como se explica a continuación. (Ver Anexo K)

#### ***1.3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos***

En el enfoque se analizó el desarrollo de la estructura organizacional que soporta la actual GTCS. Para ello, López et al. (2013) sugiere que una estructura interna adecuada para la realización de la planificación asegura un personal comprometido a los objetivos. En el despliegue, se analizó el involucramiento de Recursos Humanos y SCM Corporativo en el desarrollo de la planificación enfocado al personal de la GTCS, teniendo en cuenta objetivos, políticas, valores organizativos, necesidades y planes. Ello es apoyado por los autores Cuesta 2005, Navarro 2005 y De Miguel 2006 citados en Alfonso & Martínez 2011, quienes sugieren un procedimiento para establecer una buena planificación estratégica. Finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó el involucramiento en la mejora de la planificación.

#### ***1.3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización***

En el enfoque, se analizó la participación del área de Recursos Humanos y SCM Corporativo en la ejecución de programas de desarrollo y capacitaciones, en el despliegue, el seguimiento y evaluaciones dirigidos al personal involucrado en la GTCS, el cual ha sido contrastado por la teoría de Claver et al. (2004), quienes afirman que el colaborador debe estar en constante formación. Finalmente, en evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la valoración que las áreas mencionadas les brindan a la productividad y mejora de cada individuo, el cual es reforzado por Pardo y Díaz (2014), quienes afirman que los cambios son exitosos a medida que se consideran aspectos como el desempeño y actitud.

### ***1.3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización***

En el enfoque, se estudió la participación de Recursos Humanos y SCM Corporativo en la medición del compromiso del personal que realiza la GTCS. De acuerdo a Molina et al. (2009), la asignación de responsabilidades puede incrementar el sentido de pertenencia y actitud del personal. En el despliegue, se analizó la promoción de la participación de los colaboradores en tomas de decisiones y propuestas de mejora. De acuerdo a Claver et al. (2004), el empoderamiento puede generar espacios productivos y exitosos para la organización y, como lo afirma Spreitzer 1995 citado en Cáliz et al. 2016, es la razón de las oportunidades de éxito. Finalmente, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se verificó si las áreas mencionadas evalúan el desempeño y cumplimiento de objetivos de acuerdo al puesto.

### ***1.3.4. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización***

En el enfoque, se evaluaron los sistemas de comunicación existentes entre los miembros que desarrollan la GTCS. Pues bien, como mencionan Claver et al. (2004), se debe buscar mecanismos para identificar necesidades de comunicación. En el despliegue, se analizó las políticas de comunicación con los proveedores *Inhouse*. Narbarte (2007) desarrolla la idea de los límites y el tipo de comunicación que hay en una organización. Luego, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la implicancia de las áreas como Recursos Humanos y SCM Corporativo en la evaluación de atributos de comunicación para el perfil de los puestos del personal relacionado al objeto de estudio. Como bien sostienen Antelo et al. 2010 Citado en Zárate & Acosta-Prado 2015, la facilidad en la comunicación efectiva es importante para transmitir ideas, conceptos y sentimientos.

### ***1.3.5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización***

En el enfoque, se estudió la participación de Recursos Humanos en el desarrollo y la aplicación del sistema de reconocimiento y recompensa, así como, planes de incentivo de colaboradores de SCM Corporativo, según desempeño. De acuerdo a Álvarez y Caballero (2013), la recompensa y reconocimiento es el producto final de la motivación de los individuos en beneficio de la organización, el cual lo vincula a un futuro con la productividad, procesos bien gestionados, etc. En el despliegue, se analizó las actividades y acciones de carácter cultural; finalmente, en evaluación, revisión y perfeccionamiento, la participación de Recursos Humanos en la evaluación de factores motivacionales del personal que desarrolla la GTCS. Como lo mencionan García et al. (2015), algunos factores que podrían ser evaluados son los

siguientes: logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico, los cuales se buscan contrastar con datos laborales y otros aspectos generales.

#### **1.4. Agente Facilitador: Alianzas y recursos**

En este agente, lo central es evaluar cómo se está desarrollando la gestión para con los proveedores (alianzas) y recursos relacionados al objeto de estudio. La teoría tomada para la adaptación del caso está sostenida sobre lo expuesto por Concha y Solikova (2000), Laseter (2000), Claver et al. (2004), Roure (1999), Doney y Cannon (1997), Barra (1985), entre otros, citados en el segundo capítulo de la presente investigación. Para el criterio 4a, se ha tomado en cuenta las referencias del estudio realizado por Urbano, Muñoz y Osorio (2015) (ver Anexo F). Sobre el mismo se tomarán algunos pilares para evaluar los criterios de evaluación y selección de los proveedores que soportan la gestión actual del objeto de estudio. A continuación, se presenta el detalle de las acciones de evaluación propuestas en la adaptación.

##### **1.4.1. 4a - Gestión de las alianzas externas**

Para la adaptación del agente se buscó analizar cada acción de evaluación correspondiente a cada subcriterio como se explica a continuación. (Ver Anexo L)

##### **1.4.2. 4b - Gestión de los recursos económicos y financieros**

En el enfoque se analizó las políticas y/o lineamientos para el financiamiento y revisión del nivel de endeudamiento de los recursos relacionados a la GTCS. En el despliegue, las acciones concretas evaluadas fueron control del nivel de endeudamiento y nivel de retorno sobre la inversión de compra de activos. En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó informes o documentación relacionada a la toma de decisiones para compra de activos y gestión de ahorros y consecución de planes de mejora.

##### **1.4.3. 4c - Gestión de los edificios, equipos y materiales**

En el enfoque se analizaron las políticas y lineamientos para la utilización de recursos. En el despliegue, se analizó data de indicadores para analizar el control de gestión relacionados a la estructura óptima de activos, años promedio de uso de activos y control de gastos relacionados al uso y mantenimiento de los activos. En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó el cumplimiento de la revisión periódica de los *key performance indicator* (KPI) ya mencionados, como la consecución de planes de mejora en base a dichos datos.

#### **1.4.4. 4d - Gestión de la tecnología**

En el enfoque se analizó si tenían mapeado e interiorizado el desarrollo y uso de tecnologías, pues sería el punto de partida para determinar la existencia de la misma, y como segunda acción evaluadora, se analizó la comunicación a los stakeholders de los enfoques tecnológicos existentes y promoción de su utilización. En el despliegue, se analizó si en efecto se empleó tecnología en los procesos de la GTCS, para luego, determinar si las tecnologías desarrolladas fueron frutos de una negociación de las alianzas entre Empresa X y sus Proveedores, como lo plantea Balakrishnan y Wernerfelt citado en Concha & Solikova 2000 y Laseter (2000). Para este criterio no se analizó la evaluación revisión y perfeccionamiento, ya que por la información levantada hasta dicho momento el nivel de desarrollo de tecnologías se encontraba en una etapa inicial, donde no se podría tener información o feedback de cómo marcha la fase del despliegue.

#### **1.4.5. 4e - Gestión de la información y el conocimiento**

En el enfoque se analizó la comunicación de los objetivos de la GTCS a los stakeholders, el mapeo de la gestión de la información y la gestión del conocimiento como un punto crítico para el óptimo funcionamiento de la GTCS, de acuerdo a lo planteado por Claver et al. (2004). En el despliegue, se analizó la realización de entrenamientos y evaluaciones sobre la gestión del objeto de estudio de cara a los clientes internos, por parte de la Empresa X y del Proveedor *Inhouse* 1, la existencia de responsables para el tratamiento de la información, un sistema de registros de la misma y la manera de difusión de la información relacionada a la GTCS. Los cuales permiten mitigar los costos relacionados a la rotación de personal y, por ende, la pérdida de información y conocimiento que ellos manejan, de acuerdo a lo planteado por Laseter (2000). En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó el acceso a la información por parte de los stakeholders para proponer planes de mejora en base a ella y el registro del conocimiento de los stakeholders de manera estructurada.

### **1.5. Agente Facilitador: Procesos**

Para la adaptación del agente se buscó analizar cada acción de evaluación correspondiente a cada subcriterio como se explica a continuación (ver Anexo M).

#### **1.5.1. 5a - Diseño y gestión sistemática de los procesos**

En el enfoque, se analizó la definición sistémica y documentada de las actividades que componen los procesos de la GTCS, la existencia del plan y programación para el desarrollo de procesos y el mapeo y clasificación de los procesos, de acuerdo a la relación y actividad que cumplen, como lo detalla López-Picazo (2013). En el despliegue, se analizó la existencia de una

metodología para el diseño de procesos, el mapeo e involucramiento de los *stakeholders* para el diseño de procesos, la definición del alcance y objetivos de los procesos y la existencia documentada de los procesos de la GTCS, tal como lo indica Carro y González (2012). En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la existencia y revisión de indicadores del cumplimiento de objetivos, como la reevaluación y actualización de procesos periódicamente.

**1.5.2. 5b - Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor**

En el enfoque, se analizó la existencia de lineamientos para la consecución de mejoras con la participación de los *stakeholders* de la GTCS y la interiorización de la importancia de la innovación como medio para la consecución de mejoras. En el despliegue se analizó, el desarrollo de *workshops* con los *stakeholders* para la búsqueda de mejoras de los procesos del objeto de estudio y la promoción para la participación de los *stakeholders* en reuniones donde se busquen mejoras, de acuerdo a lo planteado por Claver et al. (2004) y Carro y González (2012). En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó el cumplimiento de los planes de mejoras propuestos en los *workshops* y/o reuniones sobre la consecución de mejoras.

**1.5.3. 5c - Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**

En el enfoque, se analizó la existencia de lineamientos para identificar las necesidades y/o expectativas de los clientes y el sentido de importancia y/o relevancia del enfoque del cliente interno y externo, para el desarrollo del servicio, de acuerdo a lo planteado por Carro y González (2012). En el despliegue, se analizó el desarrollo de *workshops* con los *stakeholders* para definir el alcance de los servicios que ofrecen de cara al cliente interno y al cliente final. Asimismo, en la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se buscó validar el análisis periódico de la información de los *workshops* para mejorar el servicio que ofrente tanto al cliente interno, como externo.

**1.5.4. 5d - Producción, distribución y servicios de atención, de los productos y servicios**

En el enfoque se analizó la interiorización del concepto relacionado a que los procesos son un conjunto de actividades de valor que deben ser gestionadas eficientemente, de acuerdo a lo planteado por Porter 1986 citado en Quintero & Sánchez 2006. En el despliegue se analizó el mapeo de procesos core de la GTCS por tipo de responsables, la existencia de procesos claros y

definidos y la existencia del proceso para la gestión de incidencias. En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la revisión del cumplimiento de los procesos claves para la atención de servicios y la propuesta de planes de mejora en base a las incidencias registradas.

#### ***1.5.5. 5e - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes***

En el enfoque se analizó la existencia de una cultura de servicio desarrollada de cara al cliente interno y cliente final, así como, la consideración del cliente final como un aliado estratégico. En el despliegue se analizó la existencia de reuniones con clientes internos para conocer el feedback de los clientes finales y la gestión de reducción de incidencias negativas que afectan el servicio ofrecido, de acuerdo a lo planteado por Harrington 1994 citado en Navas 2012. En la evaluación, revisión y perfeccionamiento, se analizó la utilidad concreta de los planes de mejora que desarrolla TT&L en base a la información de las reuniones con sus clientes internos y externos.

#### **1.6. Resultados**

No se realizó la adaptación de los resultados, ya que no son tomados en cuenta como parte de la evaluación y análisis de la GTCS. Ello responde principalmente a que los resultados en cifras cuantitativas y cualitativas de la actual gestión son de difícil acceso, por discreción de la Empresa X. Además, el objetivo principal es evaluar la GTCS desde la perspectiva de los agentes del Modelo de Calidad EFQM adaptado. Por otro lado, el agente de resultados es evaluado en parte por la percepción, la cual sería difícil de determinar, ya que no se aplicaron encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos, ni externos.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se explica la metodología de la investigación, la cual comprende los siguientes elementos del diseño metodológico: el alcance, la estrategia de investigación y las técnicas de recolección relevante.

### 1. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, pues en el análisis de la tesis a desarrollar no se busca investigar el grado de relación entre dos variables para sustentar una teoría (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), sino más bien, para realizar el diagnóstico ya que están dadas, principalmente, por el modelo de calidad EFQM adaptado. Se escogió aplicar el enfoque de calidad para el análisis de la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio de la Empresa X, ya que el mismo permite conocer la gestión del transporte a un nivel más profundo, estratégico y holístico con la integración de agentes relacionados al objeto de estudio. El análisis toma en cuenta las acciones de los líderes desde la planeación, estrategias y liderazgo, como las acciones concretas de la gestión, relacionadas a las personas, los procesos y las alianzas y recursos, para poder entender los resultados de la interacción de las partes mencionadas previamente.

Otro argumento a favor del alcance descriptivo, es que no se está analizando un problema que no haya sido estudiado con anterioridad. Al contrario, muchas de las variables independientes identificadas en el mapeo de agentes han sido abordadas por fuentes empíricas (entre tesis y *papers*) para diagnosticar desde uno u otro ámbito de la gestión de transporte de bienes y servicios.

### 2. Estrategia de investigación

La estrategia principal de investigación es el estudio de caso, meramente descriptivo, ya que, a través de ella, se tiene una aproximación más profunda e intensiva del fenómeno organizacional el cual es la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio. Es importante indicar que se seleccionó a la Empresa X, debido al acceso a la organización y la disponibilidad para brindar información relevante y entrevistas para hacer el respectivo levantamiento de información. La Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio es una actividad importante que se ha convertido en un problema sistémico, según los datos obtenidos. A partir de la entrevista con el gerente SCM Corporativo (comunicación personal, 13 de mayo, 2016), se pudo conocer que se ha ido afectando su nivel de eficiencia e imagen externa frente a los grupos

de interés del negocio; por lo tanto, es necesario un análisis al detalle, lo cual es característico de la estrategia de estudio de caso.

## 2.1. Enfoque de investigación

### 2.1.1. Enfoque cualitativo

El principal enfoque para el desarrollo de la investigación es cualitativo. De acuerdo a lo indicado por Hernández et al. (2010), la investigación científica desde el enfoque cualitativo es un proceso inductivo que incluye la inmersión inicial en campo para interpretar el contexto e implica flexibilidad de la recolección de datos a través de preguntas. Patton 2002 citado en Hernández et al. 2010, define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Asimismo, detalla que un estudio cualitativo busca comprender el fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, cómo se comporta y actúa la gente, qué piensa, cuáles son sus actitudes, etc.).

Este enfoque permite la obtención de información mediante preguntas a profundidad en entrevistas a los actores estrechamente relacionados al objeto de estudio, a fin de poder realizar el apropiado diagnóstico y análisis. Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera inherente los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas —bajo la ley de la probabilidad— (Hernández et al., 2010).

## 3. Técnica de Recopilación de Información

### 3.1. Entrevista a profundidad

“En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick 1998 citado en Hernández et al. 2010). Debido a que se busca analizar la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio en la Empresa X, resulta indispensable realizar entrevistas a profundidad. La muestra a entrevistar está comprendida por ocho (6) actores, siendo una total de nueve (9) entrevistas, tal como se muestra en la Tabla 11.

**Tabla 11: Detalle de entrevistas a profundidad**

Entrevistado	Agente a evaluar	Cantidad total de entrevistas aplicadas
Gerente de SCM Corporativo	Liderazgo, Estrategia, Personas/ Alianza y Recursos / Procesos	Tres (3)
Gerente de Recursos Humanos	Liderazgo y Personas	Una (1)

Entrevistado	Agente a evaluar	Cantidad total de entrevistas aplicadas
TT&L <i>Senior Specialist</i>	Liderazgo, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos	Una (1)
TT&L <i>Trainee</i>	Alianza y Recursos y Procesos	Una (1)
Analista Empresa <i>Inhouse 1</i>	Liderazgo, Alianza y Recursos y Procesos	Una (1)
Coordinador Empresa <i>Inhouse 1</i>	Alianza y Recursos y Procesos	Una (1)
Subgerente de Transporte de Ferreyros	Personas, Alianzas y Recursos y Procesos	Una (1)

Fuente: Elaboración propia

Con dicha muestra, se puede obtener la información tanto a nivel operativo como estratégico del objeto de estudio. Las entrevistas son el eje central para la presente investigación.

### 3.2. Observaciones

Se realizaron observaciones en campo para poder conocer el funcionamiento y la realidad de los procesos de la GTCS. Asimismo, esta herramienta nos permitió contrastar la información obtenida en las entrevistas y los documentos revisados. Se considera de este modo que se otorga un mayor nivel de credibilidad a la puntuación y resultados obtenidos en la Matriz REDER.

### 3.3. Revisión de bases de datos, documentos y materiales organizacionales

La información brindada por la Empresa X es importante y se considera una base empírica en la medida que va otorgando solidez al diagnóstico de la situación actual. Cabe resaltar que para este apartado, se escogió data histórica de la empresa que refuercen lo señalado en las entrevistas, como indicadores, informes de gestión, registro de auditorías previas, estados financieros, registro de contratos, registro de licitaciones, registro de planes de mejora, evaluaciones de desempeño, registros de incidencias, políticas sobre los temas relacionados a los agentes y resultados, actas de reuniones, flujogramas del actual proceso de la logística del transporte de colaboradores de servicio, entre otra data que guarde relación directa con el objeto de estudio. Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos, ya que pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio.

## 4. Instrumentos para el análisis

### 4.1. Guía de entrevistas y observaciones

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información relevante para la presente investigación, se han diseñado guías de entrevistas adecuadas para la muestra seleccionada en las etapas de la investigación. Ha sido vital el análisis de la formulación de guías de entrevistas, ya que sobre dicha información se puntúa el modelo EFQM adaptado. Las acciones de evaluación serán las preguntas directas y abiertas a realizar a los entrevistados, según sea el caso. Dichas preguntas buscan medir cierta variable (Hernández et al., 2010). Asimismo, se busca comprender procesos, relaciones entre las personas y sus situaciones o circunstancias, sucesos en el tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen 1989 citado en Hernández et al. 2010) (Ver anexo N de guía de entrevistas y observaciones).

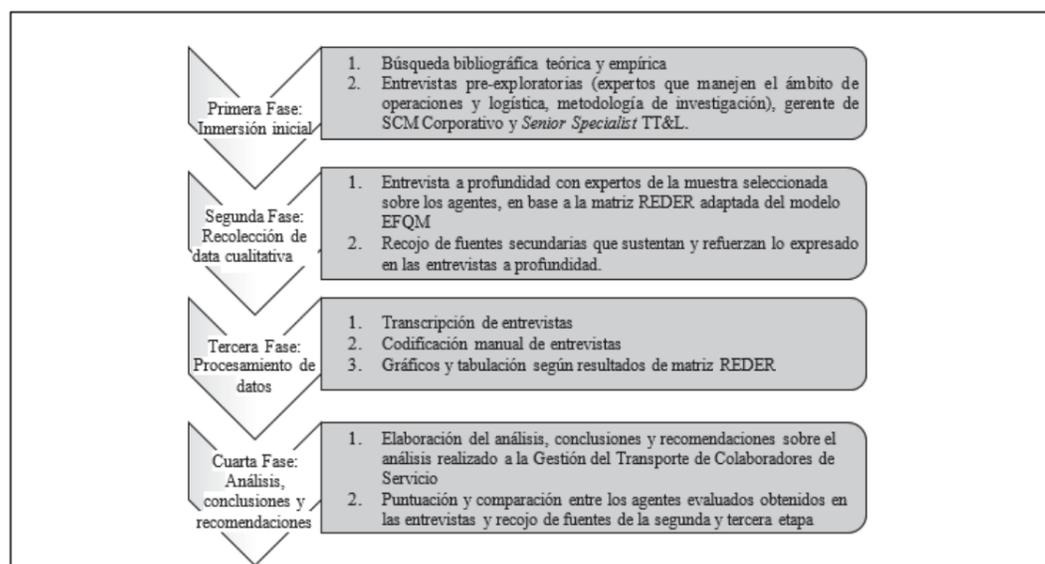
#### **4.2. Matriz REDER adaptada**

Fue elaborada para cada agente con las fases de enfoque, despliegue y evaluación, revisión y perfeccionamiento. Para poder definir los puntos a evaluar se han contrastado las teorías de los autores citados en el capítulo de marco teórico. La puntuación asignada es posterior al análisis de la información obtenida en las entrevistas, revisión documentaria y materiales organizacionales, y el contraste con la teoría revisada por agente y resultado.

#### **5. Fases de la Investigación Metodológica**

En este apartado, se pretende explicar de manera gráfica cómo y cuáles serán las fases que se planea seguir para la implementación de la metodología para el análisis del objeto de estudio: Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio de una empresa de energía y automatización. Para ello, se presenta la Figura 9.

**Figura 9: Fases de la investigación metodológica**



Fuente: Elaboración propia

## 6. Consentimiento informado y confidencialidad

Para poder hacer el levantamiento de la información se solicitaron los permisos del área Gerencial de SCM, mediante una reunión donde se expusieron los fines y objetivos de la investigación. Posterior a dicha aprobación inicial, se indicó quiénes formarían parte de la muestra para poder proceder con la agenda de reuniones.

Se estableció un compromiso por parte de los investigadores de la presente tesis y la Empresa X, donde toda la información brindada en entrevistas y base de datos, solo iba a ser empleada para fines académicos. Por acuerdo de ambas partes, no se ha empleado el nombre de la organización, sino se ha empleado un sobrenombre denominada *Empresa X*. Para la entrevista aplicada al Subgerente de Transporte de Ferreyros, se firmó un consentimiento informado (Ver Anexo Ñ).

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE COLABORADORES DE SERVICIO DE LA EMPRESA X EN BASE A LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD EFQM**

El análisis desarrollado en el presente capítulo se elaboró en base a la información obtenida mediante entrevistas a profundidad, observaciones a colaboradores con cargos de niveles estratégico, táctico y operativo, y entrevistas aplicadas a los stakeholders relacionados al objeto de estudio. Cabe resaltar que la transcripción de las entrevistas se ha realizado de manera digital (Ver Anexo O); y la redacción de observaciones se encuentra en el Anexo P. El objetivo principal de la investigación es el diagnóstico de la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio en una empresa del sector de energía y automatización, en base a los resultados de las acciones de evaluación planteadas en la matriz REDER. Para la cual, se buscó adaptar el modelo integral EFQM de calidad total donde se evaluaron los cinco (5) agentes.

Cada estudio cualitativo es, por sí mismo, un diseño de investigación, es decir, no existen dos investigaciones cualitativamente iguales. Pueden existir estudios que compartan las mismas ideas, pero son abordadas de diferente manera. Es importante detallar que los procedimientos no son estandarizados (Hernández et al., 2010). En el tercer capítulo, la metodología detalla los *inputs* para este apartado. Para ello, se ha analizado data histórica de la Empresa X que refuerza y valida la información brindada por los entrevistados. Ambas informaciones han sido consolidadas en una matriz de codificación de entrevistas (Ver Anexo Q en CD adjunto). La organización de la información a través de categorías codificadas facilitó el proceso de puntuación en la matriz REDER.

En este sentido, la investigación se abordó con el fin de conocer los puntos críticos en la GTCS. La estructura que persigue el presente capítulo está dividida por cada agente. Estos, a su vez, se subdividen en los siguientes dos puntos: análisis y resultados de evaluación de variables. Luego de detallar el diagnóstico de cada agente, se expone un análisis macro de los resultados para poder determinar el agente con mayor y menor puntaje, de acuerdo a la calificación obtenida en la matriz REDER. Para conocer el resumen y detalle de la puntuación de cada acción de evaluación por agente y subcriterio, observar el Anexo R.

## 1. Análisis Agente Facilitador: Liderazgo

### 1.1. Análisis y diagnóstico de variables

La calidad de la gestión es una responsabilidad compartida en los diferentes niveles; sin embargo, es importante que las jefaturas establezcan su coordinación y control (García, 2011). En el presente agente se analizó la existencia de elementos propios del liderazgo en los miembros involucrados a la GTCS. El fin fue reconocer la presencia de estos aspectos que determinan el accionar de las jefaturas.

Todo lo anteriormente expuesto fue necesario para poder cumplir el objetivo de analizar la práctica del liderazgo y el rol que desempeña en la GTCS. En dicho sentido, se van a analizar los cinco subcriterios planteados.

#### *1.1.1. Subcriterio 1A: Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia*

Este primer subcriterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

##### *a. Compromiso como jefes*

Para ello, se analizó la iniciativa de los jefes de equipos que se encuentran en la actual GTCS, con respecto a la definición de misión, visión, objetivos, así como el respeto por la cultura de los miembros que la conforman. En esta variable, se busca identificar la existencia de liderazgo alineado hacia una cultura de Excelencia. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U respectivamente) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Existen objetivos definidos por parte de la gerencia de SCM Corporativo y el equipo de TT&L con el apoyo de la proveedora *Inhouse* 1 y 2. Los mismos que han sido definidos, de acuerdo a los lineamientos de la casa matriz. Sin embargo, estos están alineados a la estrategia anterior. Como se encuentran en un proceso de transición hacia la tercerización, los objetivos no incluyen de manera evidencial y documentada a los miembros del equipo no estructural. Por otro lado, la comunicación de los objetivos, misión y visión ha sido compartida con todos los *stakeholders*. Para el caso del equipo de TT&L, la misma se ha dado a través de reuniones de trabajo; para los *planners* y usuarios, a través de programas de capacitación. Dicha información ha sido validada a través de las entrevistas aplicadas al Gerente de Recursos Humanos (Ver Anexo V) y al Coordinador de Empresa *Inhouse* 1 (Ver Anexo W).

- Se evidencia un alto compromiso y liderazgo enfocado a la GTCS, por parte del Gerente Corporativo de SCM. Se ha podido llegar a dicha conclusión a través de las entrevistas y observación realizadas a los *stakeholders* involucrados.
- Expone el Gerente de Recursos Humanos poco conocimiento e involucramiento sobre los objetivos planteados en la GTCS por el área de SCM Corporativo. Ello se debe a la división de funciones de cada gerente como líder y responsable de la consecución de los objetivos trazados para su equipo. Para el presente agente se considera este aspecto como neutral para a GTCS.

*b. Compromiso de los jefes de equipos con sus miembros*

Se analizó el nivel de involucramiento y cohesión entre el líder y su equipo de trabajo. Además, se analizó si se promueven espacios o reuniones entre los diferentes equipos para compartir temas de diferentes puntos de vista concernientes a su gestión.

En base a las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y Coordinador de Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo T, U y W, respectivamente) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Hay cohesión en el grupo involucrado en la GTCS: miembros estructurales y no estructurales. Ello se evidencia en la participación dual y conjunta entre ambos para tener, de ese modo, control y seguimiento en la consecución del logro de objetivos trazados. Sin embargo, no se pudo evidenciar un plan de acción documentado.
- De acuerdo a lo analizado en la entrevista con el gerente de Recursos Humanos (Ver Anexo V) y el gerente de SCM Corporativo, se crean espacios para conversar de temas que involucran el planeamiento estratégico de la organización, así como, temas de incidencias, etc. Este tipo de reuniones son importantes para poder definir la estrategia y plasmarla en los objetivos del área.
- En ocasiones, las reuniones realizadas por los jefes de área se dan para tratar problemas particulares. Estos muestran una posición reactiva, es decir, cuando el problema se encuentra en curso. Por otro lado, el nivel de involucramiento no es tan claro, debido a que hay una poca formalización en este tipo de reuniones o situaciones en las cuales se conversan temas importantes sobre el desarrollo y logro de los objetivos.
- Por otro lado, SCM Corporativo considera que debería existir un acercamiento por parte de Recursos Humanos de manera habitual, y no solo para proyectos de gran magnitud.

c. *Evaluación del desarrollo de funciones*

En la presente variable, se analizó cuán involucrados se encuentran los jefes relacionados a la GTCS con respecto al desarrollo de funciones de los miembros de sus equipos en el logro de los objetivos del área. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, gerente de Recursos Humanos y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T, U y V, respectivamente), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Existe, efectivamente, una supervisión a todo el equipo de manera holística, sobre el desarrollo de funciones de los miembros, tanto estructurales como no estructurales, para una mejor gestión. Esto es definido como un control dual; sin embargo, existen modalidades de evaluación que son reportadas a Recursos Humanos y se realizan periódicamente con la supervisión del gerente de SCM Corporativo, llamado PDA, quien evalúa el logro de los objetivos en base al desempeño.
- Se identifica que la Empresa *Inhouse* 1 y 2 reportan los resultados de su gestión al TT&L *Senior Specialist*, quien consolida, analiza y comunica dicha información al Gerente de SCM Corporativo. En base a ello, se puede observar una estructura definida para el control y revisión de resultados de gestión.
- Hacen participe a los integrantes del equipo en el desarrollo de acciones y funciones para lograr los objetivos; sin embargo, no existe un seguimiento planificado y estructurado del mismo. Es decir, la evaluación no tiene una frecuencia definida, aunque, a través de la observación, se infiere que trabajan en mejorar este aspecto.

En cuanto a lo expuesto, se pudo observar un involucramiento de la gerencia de SCM corporativo en la GTCS en mantener siempre una cohesión de equipo con personal estructural y no estructural, así como respeto de cada cultura organizacional. Con respecto al desarrollo de las funciones, existe un tipo de evaluación generada por Recursos Humanos y dirigida a todos los equipos; en este caso, a TT&L para ser realizado por los jefes. Sin embargo, respecto a los temas de incidencia y otros, SCM corporativo ha tenido que participar sin apoyo de Recursos Humanos, lo cual considera debería haber un mayor involucramiento.

**1.1.2. Subcriterio 1B: Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización**

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

a. *Comunicación entre jefe y equipo*

Se revisó la comunicación entre los jefes de equipo con los miembros y cómo promueven la integración de miembros estructurales y no estructurales con otros grupos de interés. En base a las entrevistas aplicadas a TT&L *Senior Specialist* y al Coordinador de Empresa *Inhouse 1* (Ver Anexo U y W), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se mantiene una comunicación bidireccional e interacción con los miembros de la empresa proveedora *Inhouse 1* y 2 para el jefe directo –TT&L *Senior Specialist*–; sin embargo, ellos identifican como líder al Gerente de SCM Corporativo. No se evidenció una falta de comunicación, mas sí una ausencia de sentido de liderazgo de las Empresas *Inhouse 1* y 2 hacia su jefe directo.
- Se apoya la idea de un trabajo integral por la Gerencia de SCM Corporativo. Se identificó que el personal responsable de la Empresa *Inhouse 1* y 2 se involucran en los problemas que surgen de la GTCS y, aunque sus facultades no se lo permitan, tienen la iniciativa.
- Se ha definido que es poco probable que exista un involucramiento entre Recursos Humanos y los programas de desarrollo con el personal no estructurado, como la Empresa *Inhouse 1* y 2.
- Se ha buscado involucrar al personal *Inhouse 1* y 2 en la internalización de valores organizacionales, mediante reuniones de inducción brindadas al momento de ingreso a la Empresa X.
- Se ha determinado que la comunicación hacia los proveedores subcontratados, *controllers*, *planners* y usuarios de la GTCS está desarrollada parcialmente, pues existe poca evidencia de reuniones y *workshops* donde se traten los temas estratégicos u operativos.

Como se observa, se busca promover integración; sin embargo, ciertas áreas mantienen límites con personal *Inhouse 1* y 2, como es el caso de Recursos Humanos, entre otros. Mediante la observación y documentación presentada se ha tenido poco registro documentario de las reuniones con parte de los *stakeholders*.

b. *Involucramiento en el desarrollo de la GTCS y formación de su equipo*

En la presente variable, se analizó el involucramiento del desarrollo del personal estructural y no estructural relacionados y alineados a la búsqueda de la mejora continua en la

GTCS. En base a la entrevista aplicada al gerente de SCM Corporativo y al gerente de Recursos Humanos (Ver Anexo T y V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se considera que el área de calidad debería participar activamente de los programas de mejora continua en la gestión y procesos relacionados al objeto de estudio. Ello permitiría la identificación de cuellos de botella que merman la calidad de la GTCS. Sin embargo, se menciona que el factor limitante para este tipo de capacitaciones es la disponibilidad de tiempo del área de Calidad. Adicionalmente, el Gerente de SCM Corporativo acepta su falta de liderazgo para involucrar a ambas áreas en la consecución de mejoras.
- Considera el gerente de Recursos Humanos que, si bien no son ellos quienes controlan el ingreso y contrato con las empresas terceras, buscan que actúen en base a ciertas políticas conductuales y según valores organizacionales. Sin embargo, no se encontró planes de acción concretos que demuestren lo expuesto. Asimismo, consideran que los lineamientos que guían la actuación de los miembros no estructurales es labor de SCM Corporativo y áreas de seguridad.

Como se observa, es clara la ausencia de Recursos Humanos en temas de desarrollo y formación de la GTCS tanto de miembros estructurales como no estructurales.

*c. Empoderamiento de los líderes a los subordinados*

Se analizó cuán empoderados están los miembros del equipo de TT&L, es decir, el nivel de incidencia que tienen los jefes de la GTCS en empoderar a los miembros de sus equipos en la toma de decisiones que repercute en el objeto de estudio. En base a las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo, Coordinador de Empresa *Inhouse 1* y TT&L *Trainee* (ver Anexo T, W y X), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se identifica, que la gerencia SCM Corporativo le ha concedido facultades para el control y supervisión de áreas importantes que impactan en la GTCS al proveedor *Inhouse 1*. Debido a que, ellos son los responsables de la evaluación y selección de proveedores, como la administración de los mismos para la ejecución de las operaciones.
- Se ha brindado libertad para el desarrollo de propuestas de mejora en la GTCS pudiendo estas ser discutidas y de ser aprobadas ser llevadas a la ejecución por el proveedor *Inhouse 1*.

- El puesto de *Trainee* de TT&L considera que en miras de su formación y desarrollo se le está brindando las herramientas necesarias. La nueva plataforma lo ayudaría a desarrollarse como un puesto estratégico y ya no operativo.

### ***1.1.3. Subcriterio 1C: Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad***

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

#### ***a. Confianza del equipo***

Se analizó la existencia de un entorno que promueve y brinde confianza a los colaboradores estructurales y no estructurales involucrados en la GTCS, referente a la toma de decisiones y la acción de compartir información delicada, manejar situaciones, incidencias, etc. En ese sentido, en base a las entrevistas aplicadas al TT&L *Senior Specialist*, Coordinador Empresa *Inhouse 1*, TT&L *Trainee* y Analista Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo U, W, X y Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Existe una confianza entre el TT&L *Trainee* y la gerencia de SCM Corporativo con respecto al apoyo en las soluciones de incidencias para con los usuarios del servicio de transporte. La misma que es percibida a través de la inclusión de propuestas de mejora sugeridas por él.
- Se han identificado responsabilidades claras tanto para la Empresa *Inhouse 1* y 2, así como, para la TT&L *Senior Specialist*, otorgados por la gerencia de SCM Corporativo. Ambos mantienen una comunicación directa y efectiva con la gerencia.

A través de la observación, se pudo validar el nivel de confianza que percibe el equipo al realizar sus funciones con la seguridad de contar con el respaldo de la gerencia. Se atribuye ello, principalmente, por la fluída comunicación que existe entre el equipo y la Empresa *Inhouse*.

#### ***b. Atención a los problemas internos***

Se buscó analizar la atención brindada a los problemas internos por parte de los jefes de la GTCS; además, determinar si se mantienen relaciones de ganar-ganar con los *stakeholders* involucrados. En base a la entrevista aplicada al gerente de SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y Coordinador de Empresa *Inhouse 1* (Ver Anexo T, U y W), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se determinó que hay ausencia de la gestión de incidencias. Antes de incluir la estrategia de tercerización, los problemas eran tratados vía correo directamente con el gerente de SCM Corporativo. Lo cual no permitía un registro trazable en el tiempo por tipo de incidencia y LBU. Al incluir la estrategia de tercerización, persiste la falta de gestión de incidencias. Sin embargo, se ha planteado el requerimiento de incluir en la plataforma digital del proveedor *Inhouse 1* la opción de gestionarlas a través de esta herramienta. De este modo pudiendo habilitar la información para todos los stakeholders relacionados.

*c. Evaluación del feedback de la GTCS*

Se buscó determinar si existe algún tipo de evaluación elaborado por los usuarios del servicio de transporte, de tal manera que siempre se busque mantener relaciones ganar-ganar con estos clientes internos de la GTCS. Adicionalmente, si se otorgaron las herramientas necesarias y la accesibilidad al feedback con el objetivo de mejorar el proceso de requerimiento del servicio. En base a las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo y *TT&L Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se identificó una nueva forma de evaluación del feedback. Antes de aplicar la estrategia de tercerización, el feedback solo podía ser canalizado al ser compartido por los líderes hacía la parte operativa, utilizando reuniones los cuales no se realizaban a continuamente. Por lo que, la atención no se brindaba en tiempo real. Sin embargo, podían ser parcialmente atendidos mediante los correos canalizados al Gerente de SCM Corporativo y *TT&L Senior Specialist*. Se espera un cambio en el trato del feedback, debido a que los problemas percibidos por los usuarios tendrían nuevas rutas utilizando la nueva plataforma propuesta al alcance de todos los usuarios.
- Hubo un avance en los entrenamientos a los usuarios sobre cómo manejar los sistemas de solicitud. Más del 50% de los usuarios recibió este entrenamiento. Su importancia radica en la prevención de incidencias por su incorrecto uso.

**1.1.4. Subcriterio 1D - Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización**

En este subcriterio se analiza en base a tres variables.

*a. Información relevante para el equipo de la GTCS*

Se buscó identificar si los jefes comparten información relevante con los miembros del equipo sobre las situaciones que impactan a la GTCS. Estos mediante programas que

enriquezcan el conocimiento de los miembros estructurales y no estructurales del equipo para la gestión; es decir, casuísticas que podrían ser de gran impacto para sus futuras acciones.

En base a las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo y *Analista de Empresa Inhouse 1* (ver Anexo T y Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

Buscan y comparten, los jefes, información relevante con sus miembros sobre la situación del entorno que impacta sus actividades en la GTCS

- Se identificó una realidad totalmente desordenada antes de aplicar la estrategia de tercerización. En dicho escenario no estaba identificado los procesos para determinadas casuísticas que se podrían presentar durante la GTCS. Lo cual obligó a la Empresa *Inhouse 1* volver a realizar un levantamiento de información para estructurar los procedimientos de manera escrita de la GTCS.
- Se pudo verificar, que quienes eran responsables de la GTCS tenían pocos conocimientos sobre temas de calidad para aplicarlas en las áreas de mejora de la GTCS, por lo cual, se percibió una poca evolución de la gestión. Ello se debe principalmente, a una falta de involucramiento del área de Calidad de la Empresa X en temas del servicio del transporte.

Se confirmó que la información obtenida por la Empresa *Inhouse 1* en el tiempo sobre la GTCS sería procesada y comunicada a las áreas pertinentes e involucradas en la gestión.

#### *b. Mecanismos de comunicación*

Se buscó analizar si se los jefes de equipo promueven y desarrollan mecanismos de comunicación con el objetivo de mejorar los procesos o gestiones. Estos pueden ser proyectos, reuniones, foros, ferias, etc. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de la Empresa *Inhouse 1*, Analista de la Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo T, V, W y Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se ha establecido, según el Gerente de Recursos Humanos, nuevos sistemas de comunicación para temas que involucran a toda la organización conocido como el *Business Tower*, las cuales consisten en reuniones entre todos los miembros de la Empresa X y el área de Recursos Humanos.
- Se ha logrado mantener reuniones entre la gerencia de SCM Corporativo y los miembros del área para revisar temas de indicadores para su evaluación en la GTCS.

- Se ha logrado mantener reuniones entre SCM Corporativo, Empresa *Inhouse 1* y el área de Calidad en la etapa posterior al análisis de la problemática y propuesta de la plataforma para automatizar parte de la GTCS. Se observó una participación reactiva de la GTCS por parte del área de Calidad.

Se pudo observar que la Gerencia de SCM Corporativo se ha involucrado en la GTCS y ha desarrollado mecanismos de comunicación para compartir temas sobre proyectos a su área y a los terceros. Asimismo, se evidenció que se utilizan estos mecanismos para entablar comunicación con otras áreas para el desarrollo de temas tales como el proyecto de la plataforma, cuyo objetivo es automatizar parte de la GTCS, sin embargo, se cuestiona el nivel de importancia que recibe este tipo de proyectos para otras áreas.

*c. Programas de excelencia*

Se analizó la existencia de programas de mejora entre los miembros y grupos de interés. En base a la entrevista aplicada al Analista de Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se evaluó ampliar el conocimiento en temas de calidad a la GTCS, sin embargo, de acuerdo a lo expuesto por el Gerente de SCM Corporativo, el tema quedó trunco, debido a una ausencia del área de Calidad en la etapa previa a la estrategia de tercerización, pese a las reiteradas programaciones de reuniones. Asimismo, la iniciativa de reprogramar reuniones para compartir conocimiento de la gerencia de SCM Corporativo no tuvo trascendencia.

**1.1.5. Subcriterio 1E - Permisividad a los cambios generados en el equipo de la GTCS**

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

*a. Permisividad a los cambios generados en el equipo de la GTCS*

Se buscó analizar si se promueve un ambiente de adaptación al cambio dirigido a todos los miembros que se involucran a la GTCS. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo (Ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se recaló la situación de la GTCS previa a la estrategia de tercerización, en el cual el área de SCM Corporativo era responsable de toda la gestión, cuya operatividad se realizaba manualmente. Asimismo, se pudo identificar una primera característica que evidenciaba una permisividad al cambio. Ello fue cuando se admitió la falta de

capacidad y conocimiento para realizar la gestión, lo cual llevaría a la aplicación de una nueva estrategia de trabajo.

- Se evidencia que, en principio, se abrió una licitación para la búsqueda de un proveedor que centralizase y controlase la operación. Una vez aplicada la estrategia de tercerización, el proveedor *Inhouse 1* asumió el rol de coordinador de cara a los clientes internos (usuarios) para llevar a cabo la GTCS, el cual que concluyó en el desarrollo de una plataforma que ordene, automatice y estructure procesos del objeto de estudio. Para luego, formentar la trazabilidad de la información en tiempo real.

*b. Solución a los problemas cotidianos*

Se analizó si los jefes de equipos promovían la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos mediante actividades realizadas por ellos mismos. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico.

- Se identificó un contexto en el cual se observaba problemas referentes a la capacidad de atención de requerimientos del servicio de transporte. La Gerencia SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* percibieron que se debía encontrar una solución a ello. Luego de un análisis mediante indicadores, el resultado arrojó que una estrategia para solucionar las incidencias existentes, así como, la desordenada gestión de la alta demanda del servicio sería si gran parte de la GTCS era tercerizada, sobre todo a nivel operativo.
- Se cuestiona la reducción del nivel de incidencias en el proceso de solicitud del servicio de transporte. Sin embargo, fue claro el plan de acción de la gerencia de SCM Corporativo para realizar los diferentes programas de entrenamientos dirigidos a los usuarios para un correcto uso del sistema para la solicitud del servicio con el fin de establecer relaciones de ganar-ganar con los usuarios.

*c. Evaluación de las necesidades de los miembros involucrados en la GTCS*

Se analizó la participación de SCM Corporativo en la evaluación de las necesidades de sus integrantes con respecto a un entorno cambiante. En base a la entrevista aplicada al gerente de SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist*, Gerente de Recursos Humanos y Analista Proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo T, U, V y W), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Existe evidencia clara sobre la participación de la gerencia de SCM Corporativo no solo como jefe de equipo, sino como mentor, avalado por un miembro no estructural, tal como el Analista Proveedor *Inhouse* 1 y un miembro estructural, como lo es el TT&L *Senior Specialist* y el reconocimiento que le da a la gerencia por su gran devoción a sus proyectos en áreas de mejora.
- Existe poca evidencia del área de Recursos Humanos en temas de necesidades a los miembros estructurales involucrados a la GTCS.

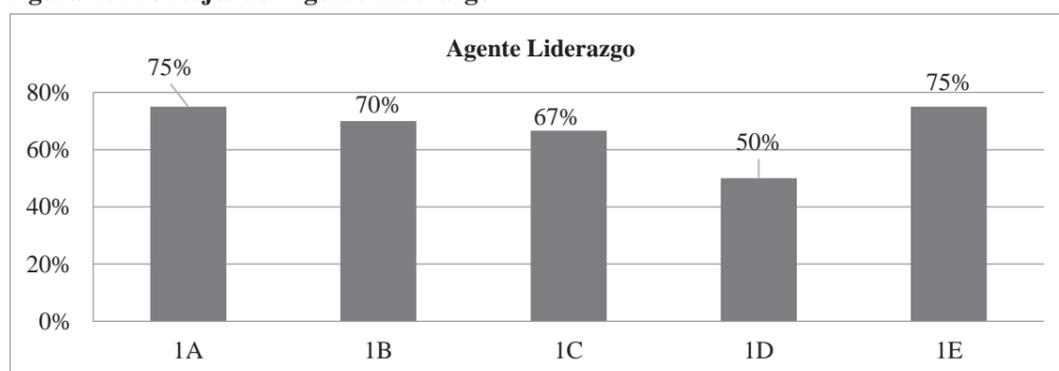
### 1.2. Resultados de evaluación de variables

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz REDER. Los subcriterios tuvieron mayor puntaje fue el 1A y el 1E (Ver Figura 10). Primer lugar, existe una clara evidencia en la definición de misión, visión y objetivos. Ello responde a los cambios plantados a la estrategia hacia la tercerización. Así mismo, se determinó que efectivamente SCM Corporativo gerencial muestra características de un buen líder, pues ha logrado la cohesión de los equipos o de los miembros no estructurales de la GTCS. Además, identifica y apoya las iniciativas de sus miembros.

Asimismo, se evidencia el liderazgo enfocado al cambio, a través de la nueva estrategia de tercerización en la GTCS. Se han realizado acciones concretas de difusión y comunicación hacia los stakeholders en los beneficios que trae consigo una nueva forma de trabajo, que atiende a las necesidades del negocio y los usuarios.

Por otro lado, el subcriterio con menor puntaje fue el 1D con 50%, ello responde a la falta de aplicación de conceptos de calidad a la GTCS. Por otro lado, los mecanismos de comunicación no fueron tan exitosos con todos los stakeholders, ya que la participación e involucramiento de los mismos no se dio en la misma proporción.

**Figura 10: Puntajes del Agente Liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

## 2. Análisis Agente Facilitador: Política y estrategia

### 2.1. Análisis y diagnóstico de variables

Se analizó la situación actual sobre las políticas y estrategias. Todo ello con el fin de analizar cómo es el desarrollo y despliegue de las mismas.

#### 2.1.1. Subcriterio 2A - Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los stakeholders son el fundamento de la política y la estrategia

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

##### a. Nivel de involucramiento de los stakeholders

Para elaborar una política y estrategia que conlleven a acrecentar las posibilidades de lograr resultados favorables para la organización, se requiere que los *stakeholders* estén involucrados en su construcción. Particularmente en el caso de la GTCS, los líderes involucrados deben tener como principio tomar las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*. Para involucrarlos, los *stakeholders* deben trabajar en conjunto con líderes para realizar un análisis externo e interno (Wheelen & Hunger, 2007). En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Se reconocen a los principales *stakeholders* de la GTCS: los usuarios del servicio, líderes del negocio, clientes externos y al área de seguridad y salud ocupacional. Por otro lado, afirmó el Gerente de SCM Corporativo que es vital la participación de los gerentes de las LBU en la elaboración de las estrategias y, por conocimiento de la operación, los *planner* de las mismas, así como *Excellence & Process Senior Specialist*, TT&L *Senior Specialist* y gerente de las empresas *Inhouse* 1 y 2.
- Se manifestó, la TT&L *Senior Specialist*, de acuerdo con el gerente SCM Corporativo referente a la participación de los socios estratégicos *Inhouse* en la GTCS, Administración de Flota y Administración de la Operación de la GTCS, que tiene como fin manejar operaciones del día a día.

Se ha podido llegar a la conclusión que existe un mapeo de todos los stakeholders; sin embargo, el nivel de la participación de los mismos no es el adecuado. Ello responde principalmente a que no todos participan activamente en la planeación de la estrategia como en la consecución de la misma. Pues como parte usuaria del servicio, el aporte de las LBUs es importante para alinear todas las estrategias en la misma dirección, áreas de negocio y soporte.

##### b. Factores Estratégicos

Esta variable hace referencia al uso de herramienta de análisis interno necesario para la definición de factores estratégicos, críticos para dar inicio a la elaboración de política y estrategia para la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Pudo determinar, el gerente de SCM Corporativo, mediante un análisis interno como el FODA detectó las debilidades que pueden afectar negativamente la GTCS: resiliencia en los jefes de equipos involucrados. Asimismo, la falta de documentación y comunicación de manera formal de procedimientos, políticas y estrategias a los stakeholders. Se reconoce como una oportunidad, con el cambio de estrategia, el logro de la eficiencia de la GTCS, a través de la eficiencia que proporcionarán las Empresas *Inhouse 1 y 2* con su inserción en el equipo.
- Se considera importante el análisis interno, para la TT&L *Senior Specialist*, puesto que con ello se puede encontrar factores, como la existencia de una contratación favorable para el personal *Inhouse 1* de 18 meses y ventaja administrativa para la Empresa X. Por otro lado, también se puede encontrar información sobre conceptos de seguridad, puesto que es necesario que la Empresa X busque garantizarlo y plasmarlo en las políticas para todos los *stakeholders* involucrados en la GTCS.

Se puede concluir que los factores estratégicos están siendo retomados para alinear y oficializar la táctica que debe seguir la GTCS. Ha quedado claro que todos los stakeholders son conscientes del cambio en la estrategia, hacía la tercerización. Ello no quiere decir que conozcan a fondo el mismo, y las implicancias del mismo.

#### c. *Identificación de nuevas oportunidades de mejora en la GTCS*

Esta última variable refiere a las oportunidades que TT&L puede conseguir a través del uso de las herramientas de análisis, en este caso, externo. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se mencionó que hay aspectos importantes que mejorar en estos últimos años. Es decir, consideran y valoran como aspecto importante la identificación de nuevas oportunidades de mejora. Sin embargo, al no tener un plan de calidad definido para la GTCS, y tampoco las herramientas, no existen acciones concretas con las que se trabaje en el día a día por obtener proyectos nuevos que beneficien a todos los stakeholders relacionas.

Se puede reconocer deseos de mejorar, pero sin una planificación de cómo hacerlo es difícil. Cabe resaltar que ya son conscientes de la realidad que viven en la GTCS, y ello ha generado el cambio de la estrategia hacia una especialización para la obtención de mejoras. Ahora se encuentra en una etapa de construcción de relaciones y conocimiento entre las partes del equipo, tanto estructurales y no estructurales. Ello responde directamente a la necesidad de mejorar en el tiempo y de una manera sostenible.

### **2.1.2. Subcriterio 2B - Documentación y conocimientos acerca de las actividades primordiales de la política y la estrategia como la investigación, aprendizaje, medición del rendimiento y creatividad**

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

#### **a. Uso de herramientas de análisis externo**

En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo (ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se consideró dentro del análisis externo, al *stakeholder* cliente externo, de quien no se tiene indicadores que midan el servicio brindado por las LBU y en qué medida la GTCS repercute en dicho indicador. Es decir, no tiene opción a tener feedback del cliente final sobre si llega a tiempo o no el servicio, puesto que desconocen la información de los tiempos reales de atención, más allá de los colocados por los *planners*. Por todo ello, el análisis del mismo es sesgado, pierde su validez para el mismo.
- Se empezó a conocer un poco más de plataformas que aminoran el tiempo de solicitudes y dinamicen la parte operativa de la GTCS, desde el análisis tecnológico. Se considera como una ventaja la iniciativa del personal *Inhouse 1* en proponer mejores que los haga más competentes frente a los usuarios internos, y lleven el nivel de servicio de esta gestión a estándares no logrados previamente.
- Se manifestó tener conocimiento del mercado minero muy cambiante, así como de la situación económica interna de la empresa, desde las perspectivas ambientales y económicas.
- Se considera que hay poco conocimiento de esta área y gestión provenientes de las empresas competidoras.

Con todo ello se pueden reconocer que sí han mapeado y realizado el análisis externo PESTA; sin embargo, no se considera y obtiene información de todo grupo de interés de manera completa.

*b. Creatividad del personal*

Se refiere al uso de indicadores utilizados por los jefes de equipos de la GTCS que detallan la iniciativa y creatividad del personal de la GTCS que tienen a su cargo. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo y Analista de Proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo T y Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se mencionaron varios tipos de indicadores como financieros o relacionados al ciclo de vida de las camionetas y otros; sin embargo, reconoció un problema respecto a la medición asociada al cliente final, el cual no se ha definido en la actualidad. Consideró que al no tener indicadores que midan el servicio, no es posible hallar el factor crítico mediante un análisis en base a criterios como tiempo, solución de problemas, etc.
- Se consideró que existe proactividad desde su posición, aunque a veces se ha visto limitado para tomar ciertas decisiones. Es consciente de que es facultad y responsabilidad de otras áreas que a la fecha no se han involucrado.
- Se manifestó que no mide la creatividad de los miembros de sus equipos al momento de tomar decisiones que impactan a la GTCS; sin embargo, existen otras formas de medir su desempeño y su compromiso. Lo que se ha visto reflejado en los proyectos de mejora que trabaja la Empresa *Inhouse 1*, a través del analista. Este último elabora planes de mejora constantemente, conforme conoce más de la GTCS y sus stakeholders.

*c. Productividad del personal*

Se buscó analizar el rendimiento, puesto que es importante para definir y mejorar la estrategia. Según el modelo EFQM 2013, estos indicadores de rendimiento deben estar orientados a la perspectiva de clientes internos, innovación y creatividad. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Hubo una duda que se desprendió del gerente de SCM Corporativo, respecto a la elaboración de la estrategia teniendo en cuenta indicadores de rendimiento de sus clientes internos: “no tengo ahora forma de decirte si va a valer la pena tener un KPI operacional asociado a cliente” (comunicación personal, 20 de octubre de 2016). Entonces ello evidencia que no tiene claro como medir la eficiencia del personal de cara

al cliente final, pero tampoco se tiene de cara al cliente interno. Ello es un punto preocupante, pues cómo medirán el antes y el después del cambio en la estrategia. Deberían definir claramente para KPIs de productividad para las Empresas *Inhouse 1* y *2*.

- Se expresó la relevancia de realizar un análisis financiero de las fuentes de financiamiento (*leasing, renting, etc.*) para las camionetas con sus respectivos indicadores, de modo que las LBUs puedan visualizarlo. Ello debería asociarse con KPIs de aprovechamiento de flota por parte de la Empresa *Inhouse 2*, y así medir la eficiencia de su gestión.
- Se reconoció que la estrategia sigue siendo un modelo desgastado y no acorde a las necesidades del mercado. Por ello, la necesidad de incluir a alguien especializado en el tema, que conozca de primera mano la información de lo que mercado y el cliente requiere. Consideran que las Empresas tercerizadas brindarán dicha información.

### ***2.1.3. Subcriterio 2C: Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia***

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

#### *a. Metodología para la construcción de estrategia y políticas*

Se analizó la existencia de una metodología para crear la política y estrategia. Existe una gama de metodologías desarrolladas por distintos autores de pensamientos estratégicos que pueden ser tomados y adaptados a sus necesidades. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- El TT&L *Senior Specialist* y el Gerente de SCM Corporativo coincidieron en la existencia de una metodología para la creación de la política y estrategia que no toma en cuenta al cliente final y cuya documentación no existe. Esa metodología ha sido desarrollada por ellos, en base a su experiencia y no regida por algún modelo determinado por Empresa X.
- Se comprobó la existencia de un documento que define el procedimiento de transporte y uno llamado “Documento de Condiciones de Negocio”, para resolver temas de servicios reactivos y planes de mejora.

En el desarrollo de la política y estrategia debe considerarse a los autores de su ejecución y comunicación, de tal manera que su lectura sea amigable, así como una transmisión concreta y entendible poniendo en claro cuáles son los fines.

*b. Revisión de la política y estrategia*

En este apartado se buscó verificar la existencia de una herramienta de análisis para la revisión de la actual política y estrategia. Autores como Wheelen y Hunger (2007) coinciden en que debe revisarse la misión y los objetivos SMART, así como utilizarse la matriz FODA o las 5 fuerzas de Porter. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Coinciden ambos entrevistados en la importancia de revisar cómo va el desarrollo y ejecución de la estrategia; sin embargo, no tiene definido con qué herramientas se harán dichas mediciones. Entonces, se complica ello. Se podría considerar que parte de esta evaluación se realiza cuando hacen su análisis FODA, pero ello es internamente.
- Se tiene un parcial respaldo por parte de los otros líderes de SCM, de acuerdo al gerente de SCM Corporativo, ve resiliencia en ellos. Al no evaluarse los recursos y capacidades, se pueden pronosticar demandas con altas probabilidades de error o estrategias incongruentes a la GTCS, definidos a mediano y largo plazo, lo que conllevaría al incumplimiento de objetivos.

De acuerdo a lo analizado, existe un limitante: carecen de una evaluación respecto a sus recursos y capacidades como unidad.

*c. Actualización de política y estrategia*

Se analizó si se discute y evalúa la actual política y estrategia, pues el entorno en donde se desarrolla la GTCS es cambiante y complejo, como se mencionó en el segundo capítulo. De modo que es de vital importancia que los jefes de equipos y *stakeholders* involucrados a la GTCS sean proactivos. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- El gerente SCM Corporativo fue consciente de que la revisión de mejoras tiene que ver con el asentamiento de procesos relacionados a la elaboración de la política y estrategia, y que la recurrencia debe ser mensual, lo cual no se cumple en la actualidad, debido a que se concluyó que no existe un protocolo definido para la revisión.

La actualización de la política es algo nuevo, y está en elaboración. Por ello, esta no ha sido plasmada oficialmente en documentación. Por otro lado, la Empresa X, en relación a la estrategia anterior, no presentó actualización alguna de manera oficial y escrita.

**2.1.4. Subcriterio 2D - La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave**

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

*a. Personal responsable de la ejecución de la política y estrategia*

En esta variable se quiso analizar si efectivamente SCM Corporativo ha identificado al personal que ejecutará la política y estrategia, así como los procesos clave definidos para su ejecución y su control. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se concluyó que tienen identificado al personal que ejecutará la estrategia en la parte operativa y estratégica. Estos son el personal *Inhouse* y estructural que conforman el equipo de TT&L. Con la supervisión de la gerencia de SCM Corporativo, consideran que calidad es quien debe impartirlos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no hay involucramiento ni intención constante y consecuente.
- Se concluyó que las áreas como seguridad y salud ocupacional deben tener en consideración las políticas y estrategias, puesto que su buena actuación dependerá de cuán interiorizados se encuentren.

*b. Definición de procesos clave para la implementación de la política y estrategia enfocadas a la GTCS*

En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Coincidieron ambos en que la política y estrategia se encuentran alineadas a la necesidad de la GTCS; sin embargo, existen procesos los cuales no se encuentran alineados a ninguna de ellas.
- Se concluyó que los procesos claves en los cuales se implementen la política y estrategia como tal no existen.
- TT&L *Senior Specialist* mencionó que se logró comunicar la estrategia mediante reuniones en las cuales estuvo presente el gerente SCM Corporativo, quien también se

involucra en temas de seguridad, pero desconoce que esta haya sido comunicada a otros *stakeholders*. Además, mencionó que su rol era actualizar a dichos grupos de interés como proveedores o representantes de las LBU.

*c. Evaluación del cumplimiento del proceso para la implementación de la política y estrategia*

En base a las entrevistas aplicada al gerente de SCM Corporativo (ver Anexo O y P), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Como se mencionó anteriormente, no existen procesos claves que plasmen la política y estrategia. Por lo tanto, consideró importante evaluar cada proceso dentro de la GTCS, para que tenga coherencia y se encuentre alineada a dicha política y estrategia.
- Consideró que estos nuevos procesos generarán mayor implicancia por parte de las áreas que deberían estar involucradas y, en la actualidad, no lo están.

**2.1.5. Subcriterio 2E - Comunicación e implementación de la política y estrategia**

Este criterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

*a. Mecanismos de comunicación de la política y estrategia*

Se buscó analizar si el personal, estructural o no, conoce de la política y estrategia, de modo que entiendan las nuevas formas de trabajo respecto a temas relacionados a desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, etc. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Afirmó, el Gerente de SCM, que no tienen una estrategia de comunicación y reconoció como suya la falta de responsabilidad e iniciativa para llevarla a cabo a todos los *stakeholders*. Pues esta tiene deficiencias para los *stakeholders* con menor interés de involucramientos con los cambios de la GTCS.
- Concluyó, además, que es necesario comunicar los logros a todos los *stakeholders* involucrados a la GTCS, como los temas financiamientos mediante *leasing* como mejor opción para adquisición de nuevas camionetas, de manera que no se generen conflictos internos. Además, concluyó que no generar mecanismos de comunicación sobre políticas y estrategias pueden ocasionar retrasos en los proyectos que involucre la solicitud de este tipo de servicios.

- Se comunicó el cambio de la estrategia, a través de reuniones con los stakeholder de la organización. Ellos fueron participes como informados de los pasos de la licitación y los lineamientos que las misma incluía para la inserción de la Empresa *Inhouse 1*. Sin embargo, no se tiene registro de asistencias a estas reuniones.

*b. Entendimiento de la política y estrategia*

En esta variable, se evaluó si lo que se ha comunicado realmente se logra comprender por todos los *stakeholders* involucrados a la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* y analista Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo U, T e Y), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se realizan entrenamientos para los usuarios del servicio, lo cual considera un mecanismo de comunicación y de aprendizaje sobre temas logísticos y operativos del sistema.
- Consideran que, para comunicar y entender la política y estrategia, se debe llevar a cabo ciertas consideraciones, como realizar comunicados masivos o a través de medios digitales como, por ejemplo, el correo electrónico o de manera oral a través de reuniones más frecuentes con los grupos de trabajo. Lo importante no solo es rescatar qué se comunica, sino quién y cómo se comunica. Pues puede ser que no se esté llevando a cabo la comunicación correcta y efectivamente.

*c. Evaluación de la implementación de la política y estrategia*

Luego de haber realizado la política y estrategia, haber definido procesos claves en los cuales se plasman, para finalmente ser comunicados e interiorizados al personal y grupos de interés involucrados, se debe considerar que la Empresa X se encuentra en un sector que, como ya se mencionó en el marco contextual, es testigo de grandes cambios. Por lo tanto, es importante redefinir en ocasiones los objetivos y planes.

Pues bien, en esta última variable se analizó la existencia de una revisión y perfeccionamiento mediante la comparación de la política y estrategia plasmada en los procesos con los resultados esperados, así como de las medidas correctivas que se tomaron para cambiar dicho escenario, en caso no se haya logrado lo esperado. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y a TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y U), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Consideraron que en las áreas operacionales y tácticas de la GTCS siempre se encuentran puntos de mejora.

- Concluyó, la TT&L *Senior Specialist*, que su rol es justamente realizar un seguimiento de la GTCS y, a través de reportes o registros, reportar el comportamiento de los resultados de la operación para mejorarlos. Asimismo, parte de sus funciones es controlar a los dos socios estratégicos *Inhouse* que se tiene en la GTCS: Administración de Flota y Administración de la Operación de la GTCS.

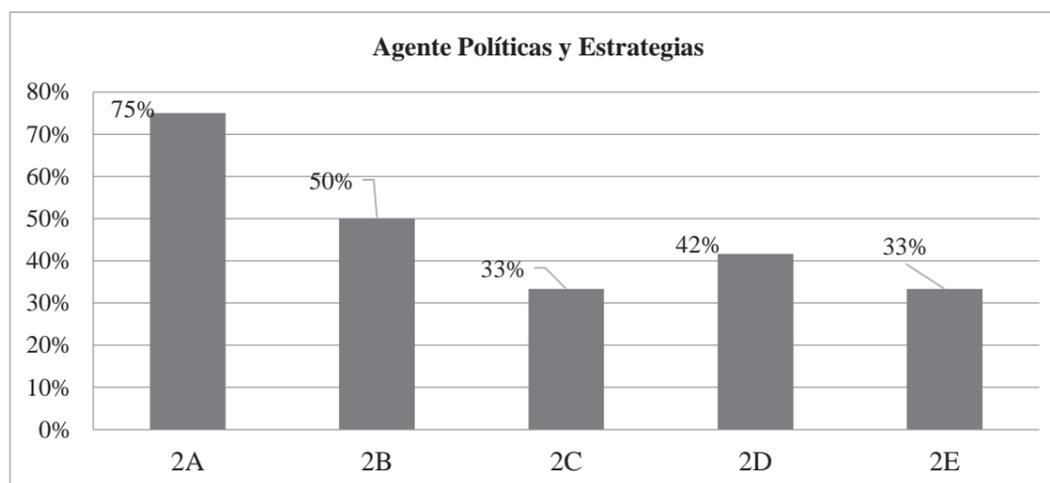
Con dicha información se permite evaluar los resultados de la gestión que se realiza, y este a su vez pautar qué tan exitosa es la implementación y ejecución de la estrategia planteada.

## 2.2. Resultado de puntuación Matriz REDER

En base a la información analizada en el apartado anterior, se puntuaron las acciones de evaluación de la matriz REDER. Fue de vital importancia poder hacer el levantamiento de la información y validación con documentación pertinente. Así, el subcriterio 2A obtuvo el mayor puntaje con 75%, que habla sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés al momento de plantear los fundamentos para las políticas y estrategias.

El agente con menor puntaje es el 2C que habla sobre el desarrollo, revisión y actualización de las políticas. Por lo expuesto, se infiere que ello se debe al proceso de cambio que experimenta Empresa X, donde ha lanzado una nueva estrategia sin establecer claramente las herramientas para poder analizar la misma, y estar en pleno proceso de actualización. En la Figura 11, se muestra los puntajes obtenidos por agente.

**Figura 11: Puntajes del agente de Políticas y Estrategias**



Fuente: Elaboración propia

### 3. Agente Facilitador: Personas

#### 3.1. Análisis y diagnóstico de variables

Se buscó analizar cómo se están desarrollando todos los individuos relacionados a la GTCS. Ello es necesario para poder cumplir el objetivo de analizar la participación de los colaboradores no solo en la gestión, sino, como un recurso humano evaluado, comunicado y compensado. Las variables son explicadas desde las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo, Gerente de Recursos Humanos y al SubGerente de Transporte en Ferreyros, experto en el tema de transporte (Ver Anexo T, V y Z). Adicionalmente, la información ha sido contrastada por correos, registros, actas de reuniones, contratos, etc.

##### 3.1.1. Subcriterio 3A - *Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos*

Se buscó analizar si existe una planificación por parte de Recursos Humanos con el fin de anticiparse a los posibles cambios y necesidades de la fuerza de trabajo en las diferentes áreas y en especial en el área de SCM Corporativo enfocado al personal involucrado en la GTCS. Como punto de partida es importante determinar una estructura interna adecuada (López et al., 2013). Este subcriterio se analizó y evaluó en base a tres variables.

###### a. *Planificación del personal estructural y no estructural*

Se buscó analizar, en primer lugar, si para el área de SCM Corporativo se maneja una estructura detallada por funciones, políticas propias del puesto y roles que soporte la GTCS. En segundo lugar, verificar si el área de Recursos Humanos se involucra en los proyectos que desarrolla TT&L. En base a las entrevistas aplicadas a la gerencia de SCM Corporativo, gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo T y V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se determinó que la estructura organizacional del área de SCM Corporativo es definida por el área de Recursos Humanos en la matriz en Suiza. Su objetivo es promover el respeto por los valores organizacionales en la Sede Perú.
- Se concluyó que la gerencia de Recursos Humanos considera importante la tercerización en funciones tales como: actividades operativas. Ejemplos: mensajería.
- Se concluyó que para el gerente de Recursos Humanos no es relevante tener en su plan de formación al personal *Inhouse*, mas sí, se enfoca en el personal estructural.

- Se concluyó que no existe un involucramiento de Recursos Humanos en los proyectos propios de TT&L. Para el caso de desarrollo de proyectos enfocados a ventas que involucra personal, cuyo comportamiento se observa a través del *business review*.
- Se evidenció que el plan de crecimiento enfocado al área de SCM Corporativo dentro de la Empresa X, depende de los jefes directos de los miembros que la conforman, se evidencia una falta de involucramiento del área de Recursos Humanos, incluso, en la inducción.

*b. Lineamientos Compartidos generados por SCM Corporativo y Recursos Humanos*

Se buscó verificar la participación del área de Recursos Humanos en la definición de políticas sobre la GTCS en conjunto con los miembros involucrados a la gestión. Por otro lado, se buscó analizar si, efectivamente, Recursos Humanos promueve los valores organizacionales en los miembros de TT&L. En base a las entrevistas aplicadas a gerencia de SCM Corporativo y gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo T y V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se concluyó que SCM Corporativo es quien establece las políticas de la GTCS, muchas de ellas alineadas a los valores organizacionales de la Empresa X. A pesar de ello, no están siendo comunicados debidamente a quienes corresponde.
- Se identificó que dentro de las políticas de Recursos Humanos no se desarrollan funciones ni políticas para los terceros.

*c. Revisión del rol que tiene Recursos Humanos con el personal de la GTCS*

Se buscó analizar si Recursos Humanos evalúa o participa en la evaluación de la actuación del personal *Inhouse 1* con el objetivo de determinar si existe o no coherencia con los objetivos definidos en su puesto o equipo. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, Gerente de Recursos Humanos y Subgerente de Transporte en Ferreyros (ver Anexo T, V y Z), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico

- Se determinó que el área de Recursos Humanos no evalúa la actuación del personal *Inhouse 1*, pero sí evalúa el desempeño del personal estructural los cuales son realizadas por los mismos jefes de equipos y dichos reportes son enviadas a Recursos Humanos.
- Se verificó que las metas del área de SCM Corporativo son coordinadas por el Gerente del área de Finanzas.

- Se verificó, de acuerdo a la entrevista al Gerente de SCM Corporativo, que para evitar que el personal no actúe acorde a los objetivos, una opción es definir bien el perfil de los colaboradores.
- Se concluyó que no existe una supervisión adecuada en la definición del perfil por el área de Recursos Humanos. Asimismo, se mencionó cuyo rol era la seguridad; sin embargo, en el momento que hubo un incidente relacionado a seguridad, este consideró no realizar ciertas funciones las cuales, según la persona, no se les fueron asignadas.

### **3.1.2. Subcriterio 3B: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización**

Este subcriterio se analizó en tres variables.

#### *a. Participación de RRHH en los programas de desarrollo*

El objetivo del presente apartado fue analizar si el área de Recursos Humanos promueve los programas de desarrollo o capacitaciones a todos los colaboradores, en especial a los involucrados a la GTCS. En base a la entrevista aplicada al gerente de Recursos Humanos y Subgerente de Transporte en Ferreyros, se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se verificó que las capacitaciones y programas de desarrollo la realizan las propias áreas donde no interviene Recursos Humanos. Se brindó en el caso de los entrenamientos realizados a los usuarios del servicio de transporte respecto al uso de la plataforma brindada por la misma área. Recursos Humanos confirmó lo expuesto anteriormente.
- Se concluyó, de acuerdo a los programas de desarrollo de “*Soft Skills*”, que el área de Recursos Humanos se involucra, debido a la promoción de valores organizacionales.

#### *b. Burocracia de Recursos Humanos*

Se analizó la existencia de procesos internos y/o políticas para la contratación de personal *Inhouse*. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se concluyó que el área de Recursos Humanos no maneja la contratación del personal *Inhouse*.
- Se evaluó las formas de entender la situación actual de la GTCS. Además, explicó que está utilizando el pack line para poder saber en qué estado se encuentra la situación actual de las LBU que son las unidades de negocio.

Como se percibió, el manejo de política y proceso interno para empresas tercerizadas, según el gerente de Recursos Humanos, está bajo la gestión del área.

*c. Evaluación del desempeño de los colaboradores involucrados en la GTCS*

Se buscó analizar si el área de Recursos Humanos realiza un seguimiento al desarrollo de las funciones de los miembros estructurales y no estructurales con respecto a la GTCS. En base a la entrevista aplicada a la gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* y SubGerente de Transporte (ver Anexo T, U y Z) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se determinó que el área no maneja información respecto a las LBU y sobre los servicios que reciben de las áreas soporte.
- Se concluyó que los temas pendientes entre el área de Recursos Humanos y proveedores *Inhouse* guardan un mecanismo de comunicación diferente. En este caso, se da mediante un correo electrónico dirigido al coordinador como, por ejemplo, temas de desempeño, etc.
- Se confirmó que las funciones correspondientes a cada puesto se encuentran documentadas y publicadas en un portal global, lo cual puede ser de fácil acceso y ser evaluadas cuando se requiera.
- Se verificó que un factor que ha afectado y debilitado el cumplimiento de los objetivos ha sido la rotación.
- Se consideró, de acuerdo a la entrevista a TT&L *Senior Specialist*, que el ingreso de la proveedora *Inhouse 1* ha sido de gran ayuda, convirtiendo un 60% del tiempo a la GTCS a un 40% de su tiempo.

**3.1.3. Subcriterio 3C: Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización**

Se analizó el sentimiento de pertenencia y confianza que se genera en el clima laboral. Por tal, para este caso se analizó en base a tres variables que se detallarán a continuación:

*a. Compromiso del personal involucrado en la GTCS*

Se buscó analizar, el nivel de compromiso de todo el personal involucrado a la GTCS. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo (ver Anexo T), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Se identificó el compromiso de la gerencia y del equipo de TT&L, en el cual se encuentra el personal estructural y proveedor *Inhouse 1*; sin embargo, en áreas como Calidad, Seguridad o Recursos Humanos, no se percibe el mismo compromiso. Calidad, habiendo tenido información relevante de las LBU con respecto al servicio que reciben de las áreas de soporte, no pudo compartir dicha información con el equipo de TT&L, por lo cual se concluye poco involucramiento en la GTCS.
- Se concluyó que el área de Recursos Humanos se enfoca en las capacitaciones de manera general sobre los valores organizacionales, hacia todo el personal de la Empresa X.

*b. Indicador de seguridad del personal*

Se buscó determinar si el área de Recursos Humanos promueve un entorno de oportunidades de crecimiento en el área SCM Corporativo (ver Anexo X). En base a las entrevistas aplicadas al *Trainee* de TT&L se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se encontró que para su poco tiempo laborando en la Empresa X, como apoyo al equipo de TT&L y sobre todo a la GTCS, ha logrado desenvolverse y lidiar con las incidencias que se percibían en el día a día con los usuarios.
- Se concluyó que hay oportunidades de rotar a otras áreas, quien se encontraba laborando inicialmente en el área de Almacén, pero su actuación y habilidad lo hizo ser parte de SCM Corporativo.

SCM Corporativo brindará las oportunidades de desarrollarse en el área, pero todo dependerá de la actuación que se tenga, caso contrario, se buscará promover el desarrollo de los colaboradores en otras áreas afines.

*c. Evaluación del cumplimiento de los objetivos como GTCS*

Se buscó analizar si existe una participación de Recursos Humanos en la evaluación del cumplimiento de los objetivos como GTCS (ver Anexo V), en base a la entrevista aplicada a la gerencia de Recursos Humanos.

- Existe una evaluación sobre la consecución de objetivos definidos en el puesto para los miembros estructurales que realiza Recursos Humanos a través del PDA.
- Existe una falta de involucramiento del área de Recursos Humanos para evaluar el cumplimiento de los objetivos de los miembros no estructurales. Sin embargo, dado que

Recursos Humanos ha otorgado la facultad de evaluación al área contratante, dicha responsabilidad es asumida por SCM Corporativo.

- Se percibe una falta de planificación en la evaluación de los miembros no estructurales por parte del área contratante.

#### **3.1.4. Subcriterio 3D - Existencia de un diálogo entre las personas y la organización**

Este criterio se analizó y evaluó a en base a tres variables. Como bien lo mencionan Antelo et al. (2010 citado en Zárate & Acosta-Prado 2015), uno de los atributos con alto impacto entre colaboradores y la organización se encuentra en la facilidad para la comunicación efectiva, en el cual todo trabajador enfrenta el reto de comunicar ideas, conceptos y sentimientos, sin tener en mente ser aceptadas o no por el receptor.

##### *a. Sistemas de Comunicación de RRHH*

Se buscó analizar si Recursos Humanos desarrolla sistemas de comunicación con todo el personal de TT&L. En base a las entrevistas aplicadas a la gerencia de Recursos Humanos y TT&L *Trainee* (ver Anexo V y X), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Según la entrevista realizada al *Trainee* de TT&L, al inicio se mantuvo una comunicación con Recursos Humanos, debido a que se realizó una inducción del puesto con información general; sin embargo, menciona, que conforme fue desarrollando las tareas, estas fueron creciendo sin ser comunicadas por el área. Incluso, la inducción también se dio por el área de SCM Corporativo y jefatura de TT&L, pues fueron ellos los que les asignaron las funciones básicas.
- Por otro lado, Recursos Humanos mantiene un sistema de comunicación para evaluar a equipos. Para ello, se convoca a la jefatura o gerencia correspondiente para discutir temas de desempeño de sus colaboradores que se dan cada seis meses, las cuales son casi siempre documentadas, mediante las actas de reunión que son firmadas por los asistentes.
- Se identificó participación en mecanismos de comunicación para gestionar el conocimiento de colaboradores en salida.

##### *b. Políticas de comunicación con el proveedor Inhouse 1*

Se analizó si TT&L establece políticas de comunicación para dirigirse a los usuarios del servicio en la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas y a la gerencia de Recursos Humanos (Ver Anexo V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se identificó un trato diferente para el personal no estructurado, es decir, para establecer una comunicación con un tercero que no sea de Recursos Humanos se debe informar a un coordinador de la cuenta. Desde ese punto Recursos Humanos es burocrático.
- Se concluyó que Recursos Humanos mantiene comunicación con jefes de los equipos cada seis meses o en caso se requiera.

*c. Propuesta de las mejoras en la GTCS*

En la presente variable se analizó si Recursos Humanos y SCM Corporativo evalúan posibles mejoras en la gestión. En base a las entrevistas aplicadas a la gerencia de SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y *Gerente de Recursos Humanos* (ver Anexo T, U y V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico

- Se concluyó que algunos temas a mejorar son el tiempo de respuesta de sus proveedores adicionales y la cobertura del servicio en el ámbito nacional.
- Se dedujo que una mejora a incluir sería en la definición del perfil del colaborador en el cual debería incluirse atributos de comunicación asertiva para que, de tal manera, complemente el ingreso de personal especializado y competente.
- Se analizó que una posible mejora de carácter administrativo es la firma en físico que siempre se requiere para las liquidaciones por parte de la gerencia, para luego hacer un escaneado del documento, y finalmente, recibir la aprobación vía correo del solicitante. Este proceso adicional desgasta recursos de tiempo y esfuerzos extras por temas burocráticos.

***3.1.5. Subcriterio 3E - Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización***

Se analizó y evaluó en base a tres variables. Para Álvarez y Caballero (2013), la recompensa y los reconocimientos responden al resultado final de la concienciación y motivación del capital intelectual. Es por ello que los empleados se convierten en elementos clave, en especial, aquellos que están comprometidos con la organización, el cual lo vincula a un futuro con la productividad, procesos bien gestionados, etc.

a. *Participación de RRHH en la función de recompensas a los colaboradores de la GTCS*

Se analizó si el área de Recursos Humanos, participa y establece las recompensas y reconocimientos de los colaboradores en SCM Corporativo. En base a la entrevista aplicada a la gerencia de Recursos Humanos y al SubGerente de Transporte de Ferreyros (ver Anexo V y Z), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se concluyó, que los colaboradores participan de los *Star Award* y el *Business Tower* como recompensa por sus desempeños. Por otro lado, se aclaró que existen otras varias formas de reconocer, las cuales dependen mucho del nivel de responsabilidad que tengan.
- Establece, el SubGerente de Transporte en Ferreyros, deja en claro que las empresas terceras deben empezar a invertir en su personal, puesto que son ellos la cara al cliente.

b. *Acciones de carácter cultural y social*

Se analizó si el área de Recursos Humanos promueve un grato clima laboral para satisfacción del colaborador. En base a la entrevista aplicada a la gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo V), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico

- Se demostró que se procura realizar actividades de carácter cultural y social, promoviendo la integración y los buenos valores.

c. *Factores Motivacionales*

Se buscó analizar si el área de Recursos Humanos evalúa factores motivacionales, además, de las actividades sociales y culturales o reconocimientos. En base a la entrevista aplicada a la gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo V), se pudo desprender el siguiente análisis:

- Se concluyó que además de las actividades realizadas cada año, existen programas de recompensa como las bonificaciones, etc. Pues debe tenerse en cuenta que existen proyectos fuera de la compañía como, por ejemplo, en las zonas mineras, donde el personal tendrá una política de pago y recompensa diferente por el nivel de responsabilidad y criticidad que posea el puesto.

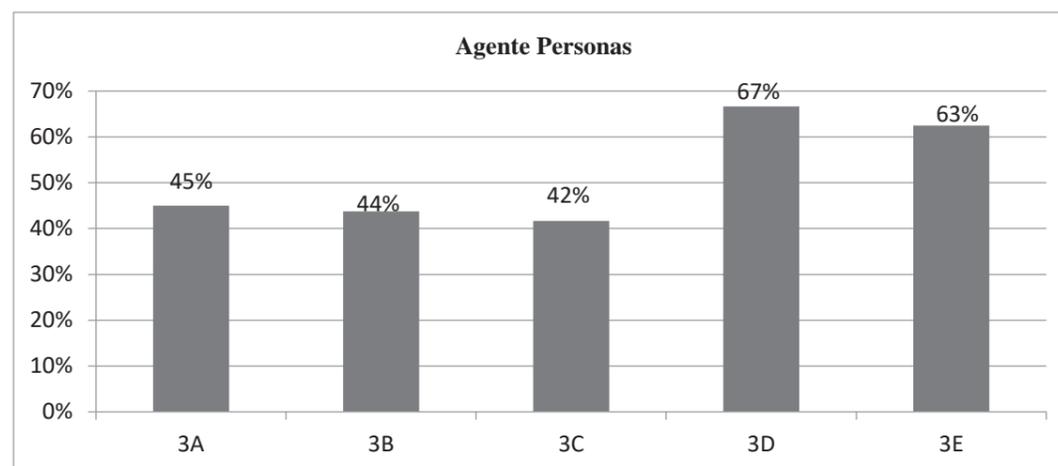
### **3.2. Resultado de puntuación Matriz REDER**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz REDER, se identificó que el criterio de mayor puntuación es el 3D el cual analiza la existencia de un diálogo entre las personas y la

organización. Se puede identificar que la acción de evaluación que destaca es la comunicación establecida entre SCM Corporativo y el proveedor *Inhouse 1*, para discutir las mejoras en la GTCS. Seguidamente, la otra acción de evaluación que se encuentra destacando analiza, si efectivamente TT&L, uno de los equipos involucrado en la GTCS, determina políticas de comunicación con los usuarios solicitantes del servicio de transporte.

Por otro lado, el subcriterio que ha obtenido menor puntuación ha sido el 3C, en el cual se evidencia participación nula del área de Recursos Humanos, debido a que otorga la administración, control, evaluación y supervisión del tercero al área contratante. Asimismo, Recursos Humanos da seguimiento a la consecución de objetivos de la GTCS solo a los miembros estructurales a través del PDA. Observar el Figura 12 con los resultados de los subcriterios evaluados.

**Figura 12: Puntajes de agente de Personas**



Fuente: Elaboración propia

#### **4. Agente Facilitador: Alianzas y recursos**

##### **4.1. Análisis y diagnóstico de variables**

Se analizó cómo se están desarrollando las alianzas externas entre los *stakeholders* y cómo se desarrolla entre ellos la gestión de uso de recursos y el financiamiento, la tecnología implementada con sus *stakeholders*. Todo lo anteriormente expuesto es necesario para poder cumplir el objetivo de analizar cómo son utilizados los recursos y las alianzas dentro de la GTCS en la Empresa X.

##### **4.1.1. Subcriterio 4A - Gestión de las alianzas externas**

Se analizó y evaluó en base a tres variables.

a. *Políticas relacionadas a la toma de decisiones estratégicas con los proveedores de la GTCS*

Para poder tomar decisiones estratégicas y establecer relaciones comerciales beneficiosas, de acuerdo a lo explicado por R. Barra (1985), es necesario tener negociaciones efectivas con adecuados niveles de comunicación. Sin embargo, antes de revisar el nivel de comunicación de los lineamientos y/o políticas, se analiza si se cuenta con dicha información actualizada, organizada y comunicada. Se parte de la existencia de ello como *input*, para dar inicio a la toma de decisiones estratégicas con los proveedores de la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, Coordinador y Analista de Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo U, W, Y y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- No cuenta con políticas escritas y comunicadas sobre la gestión de proveedores de la GTCS; sin embargo, mencionó que se amparan de un paraguas de los procesos generales de la organización para la gestión de proveedores. Aunque se hace la salvedad de que esto no puede ser tratado de la misma manera, en la medida que este proceso es bastante complejo y tiene sus peculiaridades. Asimismo, cuenta con documentos de “Condiciones del Negocio”, donde se establecen requerimientos para la inclusión de proveedores y la gestión de los mismos. Este documento se encuentra directamente alineado a lo que la organización busca.
- La curva de experiencia que presentan sobre la gestión de un proveedor *Inhouse* que soporte casi al 100% la actividad, es algo nuevo para el área de SCM Corporativo. El objetivo de integrarlos como líderes de la gestión operativa de coordinaciones para atención de servicios es empoderarlos para que todas las responsabilidades recaigan sobre ellos, desde la selección de los proveedores subcontratados en provincias e incluso sean el rostro de cara al cliente final —lo que no ocurre a la fecha—. El proveedor *Inhouse 1* ahora gestiona el *pool* de proveedores que la Empresa X ha manejado a lo largo de los años previos.
- Comunicados de manera periódica de los actuales lineamientos de la GTCS, sin programación establecida, por las áreas de SCM y TT&L. Se indicó que los objetivos que busca el área de SCM no son comunicados a los proveedores *Inhouse 1* y *2*, lo cual no facilita que el trabajo sea alineado con la misma dirección por este importante *stakeholder*.
- Revisión de niveles de incidencia regular, por parte del gerente de SCM Corporativo. Esta gestión de incidencias tiene como responsable del proceso a la empresa *Inhouse 1*,

porque son los responsables de consolidar la data. Sin embargo, no se ha encontrado un registro con información trazable de estatus de atenciones a estas incidencias.

*b. Lineamientos para la gestión de los proveedores en la GTCS*

Se analizó cuáles son los lineamientos que tienen los proveedores de la GTCS para llevar a cabo sus actividades con regularidad. Además, se analizó cuáles son las condiciones que la Empresa X brinda a sus proveedores, cuál es el tipo de servicio que brindan y bajo qué tipo de KPI son medidos en su calidad de servicio prestado. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist*, TT&L *Trainee*, Coordinador y Analista de Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo U, W, X, Y y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se reconoce que la función de la GTCS no es corte del negocio, pero sí es importante dentro de la cadena de abastecimiento del negocio. Ello se debe a que, sin esta actividad, los servicios, de cara al cliente final, no pueden ser concluidos oportunamente.
- Se encuentra en un proceso de reestructuración de las funciones de la GTCS, con el cambio hacia la estrategia de tercerización, pues antes de la inserción de los proveedores *Inhouse 1* y 2, eran los colaboradores del TT&L quienes soportaba la actividad estratégica, táctica y operativamente por completo.
- El proveedor *Inhouse 1*, para ser seleccionado, fue evaluado por su capacidad operativa, financiera y especialidad en el tema de cobertura y seguridad en las actividades de la GTCS a nivel nacional. Todo ello como parte de una licitación liderada por el área de SCM Corporativo, en conjunto con otros *stakeholders* de la organización.
- El proveedor *Inhouse 1* tiene entre sus principales funciones: coordinar los servicios, hacer un correcto uso de flota propia y subcontratar entre el pool de proveedores, mantener reuniones con *stakeholders* para rescatar el *feedback* necesario, contratación y evaluación de proveedores subcontratados, ser la conexión entre los proveedores y la Empresa X para efectos contables, logísticas y legales, revisión del cumplimiento de las condiciones mínimas para proveedores subcontratados, revisión y emisión de liquidaciones de servicios, registro de incidencias y mapeo y gestión del transporte en localidades con condiciones de trabajo especiales. Los responsables de vigilar y monitorear el desempeño del proveedor *Inhouse 1* son el gerente SCM y TT&L *Senior Specialist*.

- El nivel de homologación de proveedores no está al 100%, por temas relacionados a la reestructuración del área y encargados de las actividades.
- El proveedor *Inhouse 1* no cuenta con un contrato firmado, pero sí está en trámite. Las tarifas que brinda a la Empresa X sí están negociadas y tienen una comunicación formal de las mismas para todas las LBU.
- El gerente de la empresa *Inhouse 1* resalta la importancia del contrato a medida que este lo asegura y acredita frente al *pool* de proveedores actual, lo cual está alineado al pensamiento del gerente SCM Corporativo de la Empresa X.
- Existen temas sensibles relacionados a conflictos de intereses en la gestión del proveedor *Inhouse 1*, sobre el correcto uso de la flota de la Empresa X versus la flota de ellos para cobertura de servicios; sin embargo, esto es vigilado por la Empresa X mediando el control del nivel de actividad de la flota propia. El objetivo es que la flota en *leasing* se encuentre con un nivel de utilización superior al 75%.
- Para el ingreso de nuevos proveedores y/o existentes se hace una revisión somera de su espalda financiera, para soportar las actividades.
- Los indicadores financieros se miden en función del nivel de utilización de la flota en *leasing* y el ahorro que ellos generan.

*c. Evaluación de cumplimiento de las políticas de contratación de proveedores*

Se analizó la existencia de una revisión de políticas, lineamientos y nivel de servicio de la gestión de realizada por el área de SCM Corporativa y los proveedores de la GTCS para la consecución de mejoras en búsqueda de la calidad total. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo U y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- No se cuenta con un KPI estructurado y periódicamente medido para la satisfacción del servicio prestado por el proveedor *Inhouse 1*.
- Las incidencias que presenta la GTCS no están organizadas bajo ningún criterio, pero se guarda el historial de las mismas en correos, cartas, etc. La amonestación para las incidencias no tiene un protocolo definido y comunicado. La revisión de dichas incidencias no está definida, en su mayoría son tratadas como temas disruptivos, y no planificados. Por tanto, la consecución o armado de planes de mejoras es complicado.

- Las revisiones se han dado cuando han surgido problemas en la GTCS donde la atención de todos los *stakeholders* se volvió obligatoria, pero superados los impases las revisiones perdieron la periodicidad respectiva.

En cuanto a la evidencia mostrada en físico, se pudo analizar que el proceso ha experimentado mejoras relacionadas al tema de seguridad. Además, los proveedores que cubren gran parte de los servicios son evaluados con mayor precisión por el proveedor *Inhouse 1*, pues ahora tienen tiempos establecidos para realizar las actividades administrativas sobre la gestión de los proveedores subcontratados (comunicación personal, 20 de octubre de 2016).

#### **4.1.2. Subcriterio 4B - Gestión de los recursos económicos y financieros**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

##### *a. Política de financiación para la GTCS*

Se analizaron las políticas y/o lineamientos de la Empresa X para financiar sus actividades, activos y pasivos relacionados a la GTCS. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo U y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- No existe una política relacionada al financiamiento de activos. Sin embargo, los lineamientos están respaldados por una evaluación económica, financiera, operativa y contable por parte del gerente SCM Corporativo.
- Se determinó que recurrir a *leasing* es financieramente mejor. En el análisis presentado por el área de SCM Corporativo, se ve el trabajo realizado en la búsqueda de las mejores opciones de compra, con un análisis financiero que respalda la decisión. Sin embargo, esto no ha sido oportunamente comunicado a todos los *stakeholders* del proceso. Las opciones investigadas son buenas, pero no cuentan con el apoyo de todas las LBU. Lo cual evidencia un problema de comunicación.

##### *b. Evaluación de indicadores de financiamiento de activos*

Se analizó la existencia y medición de indicadores relacionados al financiamiento, endeudamiento y generación de ahorros sobre los activos de la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Al cierre del levantamiento de información, el área no se encuentra sobreendeudada, ya que recurrió al modo de compra *leasing*. Asimismo, para cubrir la demanda recurre al

alquiler de flota, mitigando así gastos financieros adicionales. Entonces, se puede determinar que han encontrado opciones de financiamiento que benefician económicamente a los resultados del área y de la organización.

- La evaluación del retorno de la inversión es medida en función del nivel de utilización de las camionetas *leasing*, sobre el 75% de empleabilidad mensual, cruzando dicha cifra se generan ahorros respecto al alquiler y/o compra de flota. Se cumple frecuentemente el nivel mínimo de utilización. En el capítulo de resultados, se muestra el promedio de ahorros que genera la opción de *leasing*, frente a la opción de compra y de alquiler.

*c. Revisión de documentación de adquisición de activos para la toma de decisiones futuras*

Se analizó la revisión de indicadores relacionados la GTCS para la búsqueda de mejoras relacionadas al financiamiento para la consecución de mejoras. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo U y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se evalúan periódicamente los rendimientos de las inversiones por flota. Por ello se tiene mapeado un segundo *leasing* de camionetas. Este es un tema bastante evaluado, pues los gerentes de las LBU miran con desconfianza los montos que asume la Empresa X mensualmente para dicho desembolso. Entonces se evidencia, nuevamente, un problema en la comunicación de beneficios que ofrece el *leasing*.
- Se analiza sin una frecuencia definida el nivel de endeudamiento que genera la compra de activos, ya que no es una actividad recurrente. Sin embargo, se hace el seguimiento a los ahorros que genera este financiamiento, ya que marca la pauta para futuras decisiones de compra.

**4.1.3. Subcriterio 4C - Gestión de edificios, equipos y materiales**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

*a. Políticas para la utilización de activos en la GTCS*

Se analizó la existencia de políticas o lineamientos que establecen cómo debe ser la óptima utilización de los activos de la GTCS y qué *stakeholders* están relacionados con las mismas. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo U y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Cuentan con una política escrita y comunicada sobre las condiciones para la utilización de la flota; sin embargo, la misma no está actualizada. En dicha política se establece las condiciones mínimas de los usuarios, conductor, flota y responsables del control del cumplimiento de la misma.
- El rol que cumple el área de seguridad es vital, porque los lineamientos que incluye la política deben cumplirse en su totalidad para poder dar inicio a los servicios. Sin embargo, la política está desactualizada en cuanto a responsables.
- La correcta utilización de la flota, operativamente hablando, es responsabilidad del proveedor *Inhouse 1*, priorizando la flota propia y el *leasing* de cara al alquiler. Mientras que el oportuno mantenimiento de las mismas, es responsabilidad del proveedor *Inhouse 2*.

b. *Análisis de estructura de activos en la GTCS mediante indicadores de rendimiento para toma de decisiones futuras*

Se determinó la existencia de la estructura de activos, control de indicadores por tiempo de uso de activos y control de gastos que generan. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (ver Anexo T y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- La estructura óptima es un poco difícil de determinar para el área de SCM Corporativo, en la medida que la data que alimenta estos análisis, como el conocimiento de los proyectos futuros de las LBU, es una información a la que no tienen acceso con períodos de anticipación considerables. Es decir, la demanda es incierta a mediano y largo plazo.
- La flota actual de la Empresa X está conformada por 17 camionetas propias, 20 camionetas en *leasing* con el proveedor *Inhouse 2*, y 4 camionetas en la planta de Arequipa. Lo cual hace un total de 41 camionetas.
- No se está cumpliendo la política de tiempo de utilización que es de 4 años. A la fecha se trabaja con algunas unidades que superan ese tiempo, pero no son cambiadas por temas financieros. Esto puede tener repercusiones futuras en caso de accidentes, de cara tanto al cliente interno como externo.
- Un importante monto son los gastos directos adicionales asociados a la flota de la GTCS como el costo de conductores y viáticos que son monitoreados en las liquidaciones que se emiten por servicio, mientras que el costo de mantenimiento y

costos de seguros es controlado por cada flota, ya que guardan un historial de los gastos que originan.

- Se hace un control de ahorros generados por unidad en *leasing*, ya que cuando su uso supera los 25 días de uso, se genera un ahorro de US\$20 por viaje.
- Se han incrementado los gastos de viáticos respecto a otro año, porque existieron casos en que conductores no dormían en condiciones óptimas por ahorrar el dinero de los viáticos asignados por servicio.

Se puede concluir que el control financiero es bastante cuidado por el área de SCM, ya que se mapea tanto gastos como ahorros generados. Ello permite tener información disponible para poder evaluar mejoras y/o cambios para mejoras sobre la estructura de activos.

*c. Seguimiento a la estructura de activos mediante KPI para mejoras a futuro*

Se determinó la utilidad de los análisis de la estructura de activos, indicadores por tiempo de uso de activos y el control de los gastos para la estructuración de planes de mejora enfocados a la optimización de los recursos y activos. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Existe un análisis periódico de los indicadores asociados a la estructura de activos, pero se enfoca en mayor proporción a las camionetas en *leasing*, y no a las propias. El análisis debería agrupar y consolidar de manera macro los resultados de toda la flota.
- Los KPI están medidos en función a la atención al cliente interno, pero deberían madurar los indicadores para ser medidos de cara al cliente externo, pues el *feedback* de ambos *stakeholders* permite dar un servicio 360 grados.
- Los gastos se encuentran controlados y están dentro de la planificación del área de SCM, pues los KPI operativos sustentan que se cubren los gastos y generan ahorros para la Empresa X.

**4.1.4. Subcriterio 4D - Gestión de la tecnología**

Se analizó y evaluó, en base a dos variables, la importancia de la tecnología en la GTCS. Como Doney y Cannon (1997) proponen que las tecnologías que posee el proveedor es compartida con el cliente, en medida que esta construye relaciones sólidas de ganar-ganar y de largo plazo.

a. *Enfoque alineado a la gestión de la tecnología*

Se determinó si la Empresa X considera necesaria la inclusión de tecnología en sus procesos relacionados directamente a la GTCS. Asimismo, se determinó cómo han sido comunicados los usuarios sobre dicha inclusión. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, coordinador y analista proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo W, Y y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Cuentan con un enfoque alineado a la tecnología en la búsqueda de mejoras que permitan optimizar el proceso y reducir o desaparecer los actuales cuellos de botella que presenta la GTCS. Los cuellos de botellas identificados son explicados con mayor detalle en el apartado de procesos. Por ello, tienen mapeadas cuáles son sus necesidades prioritarias como, por ejemplo, la reducción de los tiempos de los procesos cuello de botellas.
- Se ha hecho el lanzamiento de una plataforma de solicitudes de viajes, para suplantar a la metodología anterior, que era una solicitud vía correo electrónico, con las complicaciones que esto comprende: errores de tipeo, falta de trazabilidad de la información, correos no atendidos, etc. Pero el proyecto, por temas de aprobaciones de gastos de la Empresa X, no ha sido lanzado desde un inicio con la interfaz que emigra los datos de la plataforma de solicitudes a la plataforma de generación de órdenes de compra de la Empresa X.
- Al momento de realizar las entrevistas, se encontraban en la semana de lanzamiento de la plataforma de solicitud de servicio, donde se venía entrenando a los principales solicitantes de este servicio en la utilización de la misma. Se revisó un registro de asistencias a dichos entrenamientos.

b. *Tecnología adecuada para la GTCS mediante cooperación con proveedores*

Se determinó si la Empresa X emplea tecnología en los procesos relacionados a la GTCS y cómo el soporte de la misma aporta mejoras. Asimismo, se determinó cómo han sido negociadas las tecnologías aplicadas y/o desarrolladas para la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y analista proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo Y y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- La Empresa X se encuentra en un proceso inicial de inclusión de tecnología en sus procesos, ya que han lanzado la plataforma de solicitudes de servicios. Los otros

procesos de la GTCS son manejados de manera tradicional, y serán tratados con mayor profundidad en el análisis del agente de procesos.

- El proveedor *Inhouse 1* ha asumido el costo y elaboración de la plataforma de solicitudes de viaje; sin embargo, para la plataforma no se ha definido quién lo asumirá. Al gerente SCM se le ha solicitado que negocie que el costo sea asumido por el proveedor, pero este considera que debería ser asumido por la Empresa X.

#### **4.1.5. Subcriterio 4E - Gestión de la información y el conocimiento**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

##### *a. Lineamientos de la gestión de la información y el conocimiento*

Se determinó si la Empresa X comunica los objetivos a los *stakeholders* y cómo despliega la comunicación de la información y del conocimiento relacionado a la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y coordinador proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo U, W y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Los objetivos no han sido compartidos con todos los *stakeholders*, en especial con los proveedores *Inhouse 1* y 2; y, en consecuencia, con los subcontratados por ellos.
- Se ha comunicado masivamente vía correo electrónico a los miembros de la organización los lineamientos y procedimientos elaborados por SCM Corporativo y TT&L.
- Se tuvo a inicios de 2016 la necesidad de gestionar, documentar y organizar la GTCS y sus proveedores, y con ello el registro en el *Pro Supply Qualification Audit*. Este portal permitirá manejar periódica y estructuradamente la información de los proveedores y así gestionar la información y el conocimiento que se genera por las actividades que realizan los proveedores y usuarios. Pues dicho registro es una evaluación 360 de todos los involucrados con el proveedor. Sin embargo, todo lo mencionado no se ha llevado a cabo mediante acciones concretas, es decir, se ha quedado en ideas que reflejan la atención que SCM Corporativo prestó en su momento al considerarlo importante.
- Por medio de la observación y preguntas en puestos de trabajo, no se pudieron evidenciar registros de funciones y/o procedimientos concretos para ejecutar acciones operativas de la GTCS.

*b. Actividades que comuniquen el knowhow de la GTCS y otras que generen la creación de nuevos conocimientos*

Se determinó si la Empresa X realiza entrenamientos y evaluaciones sobre la GTCS y cómo gestionan la información. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y coordinador proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo W y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Los entrenamientos no son monitoreados por el área de Recursos Humanos, sino son tercerizados, respaldados por la versión del proveedor *Inhouse 1*, quien detalla que dentro de sus responsabilidades está brindar charlas y capacitaciones, pero no tienen una frecuencia definida para realizarlas. Lo cual devela la falta de incidencia del área de SCM para estructurar mejor las fechas de capacitaciones y control y registro de asistencias. También, se debe definir cuáles son los tópicos a evaluar.
- La gestión de la información no tiene responsables definidos, en tanto son solicitados en un determinado momento por el gerente de SCM Corporativo y él asume que si todos han realizado su trabajo eficientemente la información se debe encontrar en el disco compartido que tiene el área. En tanto, sí existen diversos responsables de esta gestión, pero no existe una comunicación formal de ello.
- Los logros y/o desaciertos no se encuentran bien comunicados, en medida que la información no sale de manera estructurada y periódica. La inclusión de la nueva plataforma ha sido comunicada para los solicitantes, pero no todos los usuarios que viajan conocen este cambio.

*c. Revisión periódica y actualización de las políticas de gestión de conocimiento e información para mejorar la GTCS*

Se determinó si la Empresa X comunica los objetivos a los *stakeholders* y cómo despliega la comunicación de la información y del conocimiento relacionado a la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo, *TT&L Senior Specialist* y coordinador proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo U, W y AA), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Desde la perspectiva de Recursos Humanos, los colaboradores tercerizados no son tomados en cuenta bajo su gestión, en tanto ellos no llevan un mapeo de la información y/o conocimientos que ellos manejan. Su trato de ser necesario es a través de su coordinador, en dicho caso el conocimiento de esas personas es manejado por los jefes

directos. Para el caso de TT&L es el gerente de SCM y TT&L *Senior Specialist*, quienes lideran la gestión de la información y conocimiento.

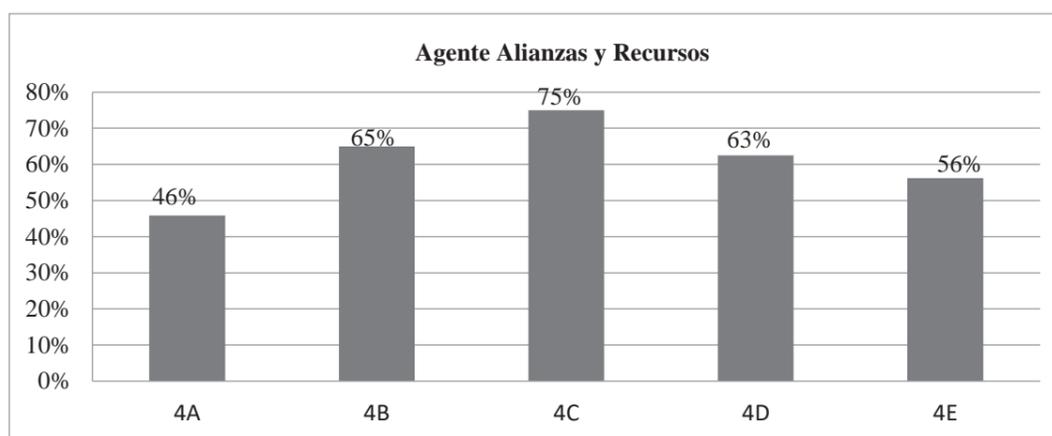
- Para poder transmitir información a las áreas se tienen problemas por la poca digitalización de la misma, posiblemente esta se concentre en papeles en físico que pueden surgir pérdidas o en archivos por correo que no son difundidos
- La información como *input* para mejorar su gestión es carente, porque la misma no sale de las LBU. Entonces aquí se evidencia un problema de comunicación entre áreas que requieren trabajar con la misma cantidad de información.
- En cuanto a la atención de la demanda, esta es centralizada por TT&L. En tanto, tienen completo acceso y en base a ello pueden proyectar las demandas para el corto plazo. Aunque el *input* de los proyectos futuros sería información valiosa para tener una visión más a mediano y largo plazo, y así elaborar planes estratégicos.

#### **4.2. Resultado de puntuación Matriz REDER**

En base a la información analizada en el apartado anterior, se puntuaron las acciones de evaluación de la matriz REDER. Para ello, fue de vital importancia poder hacer el levantamiento de la información y validación con documentación pertinente. Al observar la Figura 13, se otorga el puntaje más alto al subcriterio 4C con 75%. Las acciones de evaluación con mayor puntaje están relacionadas al control de gestión que se establece con dos indicadores directos: indicador con data organizada de años promedio de utilización de activos e indicador relacionado a los gastos de uso y mantenimiento de activos. Para poder realizar mejoras en cuanto a estructura, es bueno tener data exacta de los costos que conllevan adquisiciones, pues esta data es la que respalda el apoyo de los otros *stakeholders* para poder asumir nuevas responsabilidades financieras de compra. Sin embargo, un punto débil se presenta de cara al análisis macro de la estructura óptima de activos. Aunque es claro que esto es complicado en la medida que al no conocer la demanda de los servicios a periodos mayores al corto plazo dificulta el poder calcular o armar una estructura óptima, y eso viene de un problema anterior que es la trazabilidad de la información a lo largo de la cadena de suministro de la Empresa X.

El subcriterio con menor puntaje fue el 4A con 46%. Dentro de las acciones evaluadoras, las más críticas fueron los lineamientos en registro de forma tangible, como la comunicación de los mismos a los *stakeholders*. Pues los entrevistados indicaron que no fueron notificados de las políticas, ni de los objetivos de mediano y corto plazo. Pero lo más crítico, con 0%, fue la falta de medición del nivel de satisfacción que presta la empresa *Inhouse 1 y 2*, hacia los solicitantes y usuarios de la GTCS.

**Figura 13: Puntajes del agente Alianzas y Recursos**



Fuente: Elaboración propia

## 5. Agente Facilitador: Procesos

Se analizó cómo se desarrollan, diseñan e implementan los procesos relacionados al objeto de estudio. Dicho análisis permite cumplir el objetivo específico que es analizar las actividades de valor y los procesos que soportan la actual Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicio en la Empresa X, y así responder a nuestra pregunta de investigación.

### 5.1. Análisis y diagnóstico de variables

#### 5.1.1. Subcriterio 5A - Diseño y gestión sistemática de los procesos

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

##### a. Enfoque del diseño y gestión de procesos

Se determinó si Empresa X emplea y define de manera sistemática y documentada las actividades, posee un plan y programación para el desarrollo de procesos y la clasificación de procesos de acuerdo a la relación y actividad que desarrollan. En base a las entrevistas aplicadas al Gerente SCM Corporativo, (ver Anexo AB) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Los documentos que contienen las políticas, procedimientos y flujogramas entienden a la GTCS como un sistema. El área de SCM posee un portal donde se encuentran publicadas todas las políticas y procedimientos, para que puedan tener acceso todos los colaboradores que lo necesiten. Sin embargo, de acuerdo al analista de proveedor *Inhouse 1*, se pudo conocer que existe mucho desconocimiento de los procedimientos por parte de los *stakeholders* relacionados a la GTCS.

- El plan y programación de desarrollo de procesos surgen en medida que existan cambios a los procesos actuales. En la actualidad, la interacción entre el área de calidad y SCM es constante, pues están trabajando en establecer de la mano del proveedor *Inhouse 1* los procesos que permitan mejorar el funcionamiento de la actual GTCS. Las reuniones para establecer los nuevos procesos son producto del trabajo en equipo de los *stakeholders*, quienes hacen la programación.
- El total de procesos no se encuentra clasificado según relación y actividad. Se pudieron observar instructivos que reflejan que parte de los procesos se encuentran documentados y detallan información. Se atribuye que por el cambio que está experimentando el área, estos procesos aún no se encuentran actualizados, ya que están en revisión de las áreas responsables y de calidad. Hasta el cierre de levantamiento de información no se pudo acceder a las versiones actualizadas.

*b. Diseño de la elaboración de procesos de la GTCS*

Se determinó si la Empresa X posee una metodología del diseño del proceso, identifica a involucra a los *stakeholders* en el diseño del proceso, definen el alcance y objetivos de los procesos y poseen descripciones de cada subproceso de la GTCS. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- El equipo de SCM posee la siguiente metodología para el diseño de procesos. Primero obtiene los puntos críticos de históricos estadísticos pasados para luego determinar las acciones a seguir por una lluvia de ideas, que pueden solucionar los problemas existentes, y determinar de manera correcta cuál es la misión y visión del proceso tratado. Asimismo, toma en cuenta las ideas de los principales *stakeholders* del proceso y plasma las mejoras dentro de un flujograma. En base a dicha información, se puede determinar que si bien existe un sistema para mapear y documentar las actividades. Sin embargo, no se mencionó que estos tengan una periodicidad programada para ser realizados o revisados, sino se hace referencia a reacción sobre reincidencia de problemas. Los objetivos y alcance de los procesos se encuentran plasmados en las políticas comunicadas a toda la organización.
- Los *stakeholders* son partícipes de las reuniones programadas para revisión y mejora de procesos. En base a lo indicado por el analista de proveedor *Inhouse 1*, el *stakeholder* que no ha sido incluido es el proveedor subcontratado, quien cumple un rol importante y tiene información que aportar sobre los problemas que él presenta.

- Poseen la descripción de los procesos en las políticas publicadas. Para los nuevos procesos como el originado por la nueva plataforma ha sido comunicado a través del nuevo instructivo del Proceso de Solicitudes de Transporte.

*c. Actualización y búsqueda de mejoras en el diseño y gestión de los procesos de la GTCS*

Se determinó si la Empresa X posee indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos de los procesos y reevalúa y actualiza sus procesos. En base a las entrevistas aplicadas al Gerente SCM Corporativo, Coordinador y Analista de Proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo W, Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Como parte de los nuevos lineamientos del proveedor *Inhouse 1*, asignados por la gerencia de SCM Corporativo, se solicita el envío de indicadores del progreso de la gestión de ellos. Esos datos permiten analizar cómo están desarrollando los siguientes procesos: atención a solicitudes de viaje, liquidaciones de servicios y generación de órdenes de compra. Además, se puede visualizar el progreso de colocaciones de órdenes de compra a proveedores, ya que de acuerdo a lo manifestado tanto por el equipo de SCM Corporativo y proveedor *Inhouse 1*, este es un tema bastante preocupante porque la actual gestión afecta y pone en riesgo las futuras atenciones de los clientes internos y externos. Se pudo evidenciar verbalmente y mediante observación directa del histórico de dicha data.
- La programación de revisión de procesos puede ser dada por el área de calidad o por los dueños del proceso. En el primer caso, parte de una fecha de programación asignada por la prioridad de temas que tiene la organización en agenda. En el segundo caso, surge cuando el nivel de incidencias aumenta respecto a un proceso. El soporte que reciben directamente del área de SCM Corporativa para desempeñar sus funciones y validar lo trabajado en cuanto a procesos recae sobre el área de calidad, quien se encarga de validar los mismos y facilitar la publicación de las mejoras realizadas a toda la organización.

**5.1.2. Criterio 5B - Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

*a. Enfoque alineado a la innovación*

Se determinó si la Empresa X posee lineamientos para la consecución de mejoras que involucren a los *stakeholders*, emplea y consideran importante la innovación para la consecución de mejoras. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- A inicios del 2016, la Empresa X empezó una licitación para que un proveedor *Inhouse* lidere operativamente dicha gestión, más la propuesta libre de adaptar tecnología mediante un sistema que permita digitalizar y sistematizar el proceso de solicitudes de viajes, con miras a que esto se extienda a todos los procesos operativos de la GTCS.
- En dicha línea el proveedor ganador de la licitación, la empresa *Inhouse 1*, empezó un proyecto a la par para mejorar la situación inicial donde el desconocimiento y el desorden eran puntos críticos. A la fecha, comentó que este proyecto, sigue en desarrollo y ya se ha logrado sistematizar y ahorrar tiempo y errores en digitalizaciones manuales.
- El deseo de innovación entonces nació ante la necesidad de la Empresa X, porque se dieron cuenta que seguir haciendo todo como lo solían hacer no daba resultados que beneficien y mejore la gestión de entonces.
- A la fecha, no solo consideran importante la innovación, sino que trabajan en acciones concretas para lograrlo. Sin embargo, una debilidad que presenta la organización es que los esfuerzos no han sido guiados unificadamente, sino que los *stakeholders* trabajaban por separado y cada uno buscaba el cambio, de acuerdo a una realidad, sin tener en cuenta que pertenecen a una organización con realidades distintas de acuerdo a cada LBU.

*b. Acciones concretas de la gestión de la innovación*

Se analizó cómo se ha promovido el talento para innovar y quienes forman parte de dichas acciones. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y analista proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- La acción concreta de la búsqueda de innovación es el lanzamiento de la plataforma de solicitudes de servicio, y con miras de expandir esto a una plataforma que unifique todos los procesos y brinde trazabilidad en tiempo real de la solicitud, es decir, que puedan conocer el estatus de las mismas. Como una meta a corto plazo, se está creando un interfaz para conectar este sistema del proveedor *Inhouse 1* y la Portal de Solicitudes de la Empresa X (Portal SCM).

- La inclusión de parte de los *stakeholders* para la búsqueda de consecución de mejoras es tangible por las actas de reuniones y acuerdos que han generado en gran parte del 2016. En el planteamiento a futuro todos los involucrados podrán manejar información de estatus de solicitudes desde su generación hasta su pago y, por ende, control de indicadores en tiempo real y sin manipulación humana. De acuerdo a lo indicado por el gerente SCM, los *stakeholders* de participación más activa en los *workshops* son TT&L *Senior Specialist*, analista y coordinador proveedor *Inhouse 1*, Calidad *Senior Specialist* Corporativo y de una LBU, algunos gerentes de las LBU, miembros del equipo de seguridad, miembros del equipo de seguridad, salud y medio ambiente y clientes internos recurrentes del servicio. Entonces, se promueve de manera activa la visión de todos ellos en la búsqueda de mejoras; sin embargo, no se ha tomado en cuenta la posición de los clientes finales, ni del área de contabilidad, porque hay temas asociados a retraso en pago de proveedores, según lo indicado por el analista de proveedor *Inhouse 1*. El alcance de dichas reuniones permite sacar adelante los proyectos de mejora y cambio no solo en lo que a sistemas de información se trata, sino a las políticas y lineamientos claros que rigen dichos sistemas.

c. *Revisión de las propuestas de innovación como medio de consecución de mejoras*

Se determinó que tanto ha sido enfocado y ejecutado el sentido de innovación en la GTCS, y se pudo determinar si existen acciones concretas que fomentan la innovación. Por tanto, ahora se analizará el cumplimiento de los cambios propuestos en los *workshops* para la consecución de mejoras. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y Analista proveedor *Inhouse 1* (ver Anexo Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- De acuerdo a las reuniones que se manejaron con el equipo que lidera el cambio se determinaron puntos críticos, los mismos que han sido mejorados a través de la nueva plataforma: ingreso de solicitudes digitales. Antes al hacerlo manualmente, se podían tener errores humanos de digitación y afectar los servicios, y el tratamiento de indicadores que ahora puede darse en tiempo real y con data que genera la plataforma.
- Como consecuencia del proceso formalizado, a través de la plataforma, ahora se ha logrado estandarizar el proceso de solicitudes, ya que lo solicitantes no pueden saltarse los procedimientos controlados por una serie de pasos en la plataforma.

### **5.1.3. Criterio 5C - Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

#### **a. Enfoque en el cliente para el diseño del servicio**

Se determinó si la Empresa X posee lineamientos para identificar las necesidades y/o expectativas de los clientes y considera importante el enfoque del cliente interno y externo para el desarrollo del servicio. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AB) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Para el área de SCM Corporativo, es importante el rol que desempeña el usuario para dar *feedback* y evaluar la calidad del servicio por las empresas tercerizadas. Sin embargo, no se registran evaluaciones formales respecto al servicio recibido. Entonces, pese a que en las reuniones se involucran a parte de los usuarios, no se tiene un mapeo general del nivel de satisfacción de todos, entonces la información que tienen es sesgada.
- Consideran importante el involucramiento del usuario para la planificación del servicio que van a brindar; sin embargo, en la realidad la información no es compartida sobre proyectos futuros para calcular los recursos que necesitan en un mediano a largo plazo, aunque formalmente no existe un medio en el que se esté solicitando dicha información.
- El modelo de negocio de la Empresa X tiene un alto nivel de incidencias en emergencias que surgen de último minuto. Entonces conscientes de ello, la empresa *Inhouse 1* ofrece un servicio 24 horas, totalmente abocado al cliente interno y externo.

#### **b. Gestión del diseño del servicio con la inclusión del cliente**

Se determina cómo la Empresa X desarrolla actividades que involucren a los *stakeholders* para el desarrollo del diseño del servicio que ofrecen a sus clientes internos y externos. De acuerdo a ello, se puede determinar la metodología real del diseño. En base a las entrevistas aplicadas al gerente SCM Corporativo y Coordinador de Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Las reuniones que mantiene con los *stakeholders*, de acuerdo a lo indicado en la variable (2) del subcriterio 5A, los clientes internos sí participan de reuniones lideradas por el área de SCM. Los temas centrales de dichas reuniones son los procesos y procedimientos, donde también abordan las inquietudes que poseen de cara a sus

clientes finales. Es decir, a la fecha, los clientes internos son los canalizadores de la información o *feedback* de los clientes finales. Esto refleja un problema de gestión de la información, pues es necesario conocer de manera directa el *feedback* que brindan los clientes.

- Se reveló que la Empresa X no mide la información del servicio que brinda de cara a su cliente final.

*c. Revisión del diseño del servicio como medio de consecución de mejoras*

Se determinó cómo y con qué frecuencia la Empresa X revisa la información de los *workshops* para mejorar el servicio que ofrecen al cliente interno y a los clientes finales. En base a las entrevistas aplicadas al Coordinador de la Empresa *Inhouse* 1 y gerente SCM Corporativo (ver Anexo Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- La revisión de la información de los *workshops* se emplea para mejorar el servicio en base a incidencias de las estadísticas, las mismas que se revisan sin una frecuencia definida. Últimamente, esta revisión es frecuente por el mismo proceso de reestructuración del área y el ingreso de capital humano.
- De cara al cliente final, no han desarrollado *workshops* o encuestas que brinden data para mejorar el servicio. Entonces genera un espacio vacío en el *feedback* para el último eslabón de la cadena.

**5.1.4. Criterio 5D - Producción, distribución y servicios de atención, de los productos y servicios**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

*a. Enfoque centralizado en procesos con actividades de valor*

Se determinó si existe el sentido de los procesos como conjunto de actividades que generan valor y con qué frecuencia la Empresa X las analiza. En base a la entrevista aplicada al gerente SCM Corporativo (ver Anexo AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Sí son conscientes de que los procesos son un conjunto de actividades de valor y buscan gestionarlos eficientemente; por ello, es que están enfocando su atención en la revisión constante de procesos y la optimización de los mismos.

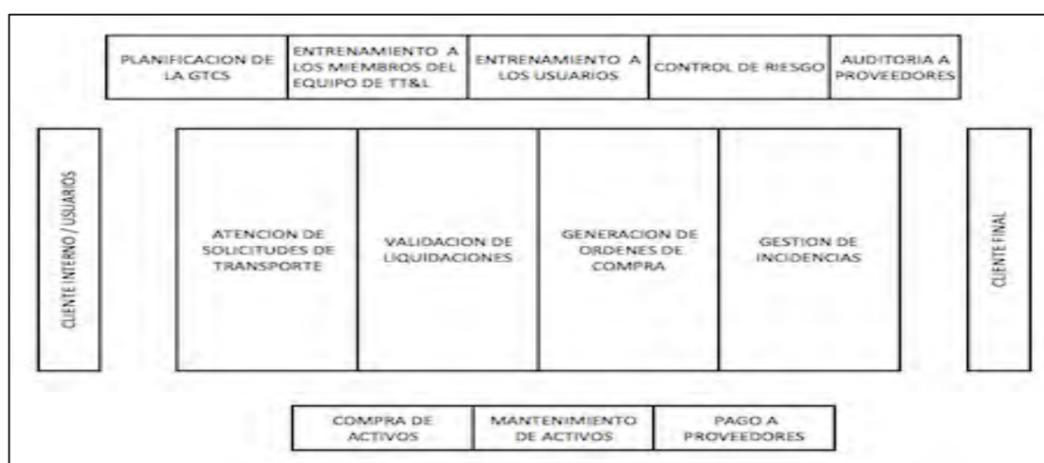
- Las reuniones con los miembros del equipo de trabajo han aumentado guiados por los indicadores que se revisan y, de acuerdo a ello, determinan cuál de los procesos es el que está registrando mayores problemas y afecta la consecución de los objetivos. Dicho análisis es importante porque determina que un proceso no es independiente de otro, sino por el contrario el *output* de uno es el *input* de otro.
- A la fecha se cuenta con un flujograma que determina los pasos que sigue una solicitud de viaje hasta que se paga la misma por medio de una orden de compra. Sin embargo, este proceso no es estandarizado porque una LBU agrega mayores actividades al subproceso de aprobaciones de órdenes de compra.

b. *Gestión de las actividades de valor de la GTCS*

Se determinó si identifican los procesos *core* por tipo de responsable, si establecen procesos claros y definidos, y si existe de un proceso definido para la gestión de incidencias. La información ha sido analizada en base a las entrevistas aplicadas al Gerente de SCM Corporativo y al TT&L *Senior Specialist*, (ver Anexo U y AB) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Cada miembro tiene mapeada su función dentro del proceso de la GTCS; sin embargo, no se pudieron mostrar los instructivos en físico o la documentación digital de lo expresado. En caso alguien nuevo desee informarse sobre todos los procesos, no podrá contar dicha información. Parte del análisis se ha identificado los procesos de la GTCS, como se observa en la Figura 14, donde en primera línea se mapea a los procesos estratégicos, luego los procesos clave y los procesos de soporte.

**Figura 14: Mapeo de procesos de la Gestión del Transporte de Colaboradores**



Fuente: Elaboración propia

- Los procesos identificados previamente cuentan con responsables y líderes de gestión; sin embargo, yendo al detalle se ha detectado que los subprocesos no están estandarizados. Entre las LBU, tienen diferentes maneras de gestionar y ejecutar los subprocesos, lo cual ha dificultado el entendimiento, documentación y comunicación de los procesos a personas nuevas cuando ingresan a desempeñar funciones dentro de la GTCS. De los procesos mapeados, los que son más críticos son los procesos claves, específicamente la validación de liquidaciones y generación de órdenes de compra. Los mismos que pueden ser observados en el flujograma del proceso de solicitud de servicio (Ver Anexo AC). Para los procesos de soporte, el más crítico es el de pago a proveedores. Este proceso de soporte se puede ver afectado porque los procesos claves están retrasados y pueden estar generando un efecto en cadena.
- El proceso de tratamiento de incidencias no se encuentra definido ni documentado. Sin embargo, debería recibir mayor atención porque el poder atender las incidencias oportunamente evita que se trabaje sobre las emergencias, sino se haga de modo planificado. A la fecha se cuenta con un reporte manual, y se está en proceso de estructuración de uno nuevo en la plataforma.

c. *Búsqueda de mejoras para los procesos de la GTCS*

Se determinó la revisión del cumplimiento de los procesos para la atención de los servicios y las propuestas de mejoras, en base a las incidencias que se registradas. De acuerdo a la información de las entrevistas al Gerente de SCM Corporativo, TT&L *Senior Specialist* y al Analista de la Empresa *Inhouse 1* (ver Anexo U, Y y AB), se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico:

- Se determinó que el cumplimiento de los procesos se mide a través de indicadores de la GTCS; sin embargo, no se tienen todos los indicadores en un *dashboard* que permita su revisión periódica y en tiempo real.
- Se revisó un control de Solicitudes de Servicios en relación a su estatus hasta el proceso de generación de órdenes de compra, y se observó que pese a estar a fines de 2016, se tenían pendientes desde el mes de mayo del mismo año. Incluso el coordinador de proveedor *Inhouse 1* detalló que se había acercado un proveedor de provincia reclamando pagos del año anterior. Eso pone en evidencia que no se está controlando si la totalidad de servicios brindados son respaldados por sus respectivas órdenes de compra.

- En base a estas incidencias por tiempos largos de aprobaciones de contraloría o liquidaciones no presentadas a la Empresa X, se están estableciendo propuestas de mejora. Para el caso de provincia, se está incluyendo un enlace en la nueva plataforma, para que puedan adjuntar la documentación pertinente. En este punto, vuelve a resaltar la acción sobre la incidencia, entonces se manifiesta que los procesos no están siendo llevados a cabo satisfactoriamente.

#### **5.1.5. Criterio 5E - Gestión y mejora de las relaciones con los clientes**

Se analizó y evaluó, en base a tres variables.

##### *a. Enfoque alineado al cliente interno y externo como aliado estratégico*

Se determinó si establecen un enfoque desarrollado de cara al cliente interno y final, y si consideran a este último como un aliado estratégico. En base a las entrevistas aplicadas al Gerente del SCM Corporativo y TT&L *Senior Specialist* (Ver anexo U y AB) se pudo desprender el siguiente análisis y diagnóstico

- Al cierre de la investigación, no se involucra en la visión estratégica al cliente final; sin embargo, es algo que se debería cambiar en un mediano a corto plazo. Ya que ello es importante, porque permite rescatar información valiosa de este *stakeholder*.
- Se desarrollan programas de manejo para facilidad de los usuarios, que en algunos casos tienen emergencias y necesitan salir de manera rápida. Para ello, se dan charlas y cursos de instrucción. Ello evidencia las gestiones de SCM para brindar opciones más rápidas, pero seguras a sus clientes internos y usuarios.

##### *b. Gestión de las relaciones con el cliente interno y externo*

Se determinó si proponen reuniones con los clientes internos para conocer el *feedback* de sus clientes finales y el tratamiento a las incidencias y variabilidades negativas en la atención de los servicios.

- La relación que el área de TT&L tiene con el cliente final es a través del cliente interno; sin embargo, como indica el gerente SCM Corporativo: “un modelo de negocio moderno con una cadena de valor moderna, si la fecha de partida está ahí sellada y coordinada con el cliente final; entonces, ahí todos miran esa fecha, y si quieren poner su tiempo de holgura, se toma como base esa fecha”. Lo que demuestra la necesidad de identificar y desarrollar medios de comunicación que faciliten la trazabilidad de información a lo largo de toda la cadena logística, donde el transporte forma parte importante.

- Se han identificado *heavy users* por la frecuencia de pedido entre las LBU. Y con ellos, se trabaja con mayor profundidad pues suelen ser los que tienen clientes con mayores requerimientos y especificaciones para poder entrar a las plantas en zonas alejadas.
- TT&L *Senior Specialist* es consciente de la necesidad de invertir tiempo en reuniones con proveedores, clientes y externos, e indica que este importante rol recaerá sobre el proveedor *Inhouse 1*.
- No cuenta con un procedimiento definido para el tratamiento de incidencias. Sin embargo, cuando se sientan a revisar estos temas, la atención se centra en las estadísticas más alarmantes.

c. *Búsqueda de mejoras de cara al cliente interno y externo*

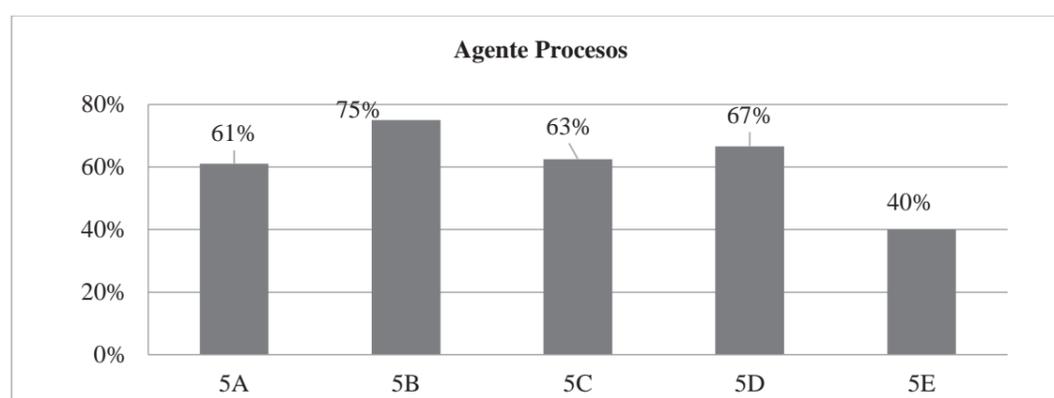
Se determinó qué información de las reuniones toman en cuenta para proponer mejoras en el servicio. En esta variable, coinciden todos los entrevistados que se buscan mejoras en mayor parte de cara al cliente interno, pero estas mejoras se reflejan en la atención que brindan finalmente al cliente externo.

## 5.2. Resultado de puntuación Matriz REDER

En base a la información analizada en el apartado anterior, se puntuaron las acciones de evaluación de la matriz REDER. Para ello, fue de vital importancia poder hacer el levantamiento de la información y validación con documentación pertinente. Se otorgó el puntaje más alto al subcriterio 5B con un 75%. Las acciones concretas para mejorar la GTCS dan desde inicios del año 2016, donde se tomó la decisión de buscar un servicio holístico de coordinación. En este nivel, la Empresa X es consciente de las deficiencias propias por falta de especialización de la GTCS por lo que decide impulsar la nueva estrategia de tercerización, donde se da cuenta de la necesidad de la inclusión de servicios que la realidad de aquel entonces. Esa realidad se centraba en liquidaciones tardías, órdenes de compras pendientes a proveedores por largos periodos, exceso de formatos manuales que dificultaban la trazabilidad de la información, etc. El siguiente paso fue el trabajo conjunto con el proveedor *Inhouse 1* en sacar adelante un sistema que ayudará a organizar el caos. Otro valor agregado de este proceso, son los espacios de trabajo en conjunto que se promovieron con los *stakeholders* relacionados a la GTCS. Entonces, se pudo tener un enfoque desde varios ángulos del mismo problema. Se cree que las mejoras irán aumentando progresivamente cuando las ideas de innovación maduren y evolucionen, incluso el pensamiento de líderes y colaboradores enfocados hacia la eficiencia.

El subcriterio con menor puntaje es el 5E. La acción más crítica es la gestión de variabilidades sobre los servicios brindados en la GTCS con 40%. En primer lugar, se debe a que no tiene un procedimiento estándar donde se puedan tratar las incidencias, entonces el control es difícil por no contar con la data debidamente documentada y registrada. Se brinda mayor enfoque en las variabilidades con mayor incidencia, pero de manera reactiva, más que preventiva. Entonces esto puede ocasionar problemas sin saber una fecha de cuando pueden salirse de control. Observar la Figura 15, para más detalle de los puntajes obtenido por agente.

**Figura 15: Puntajes del agente Procesos**

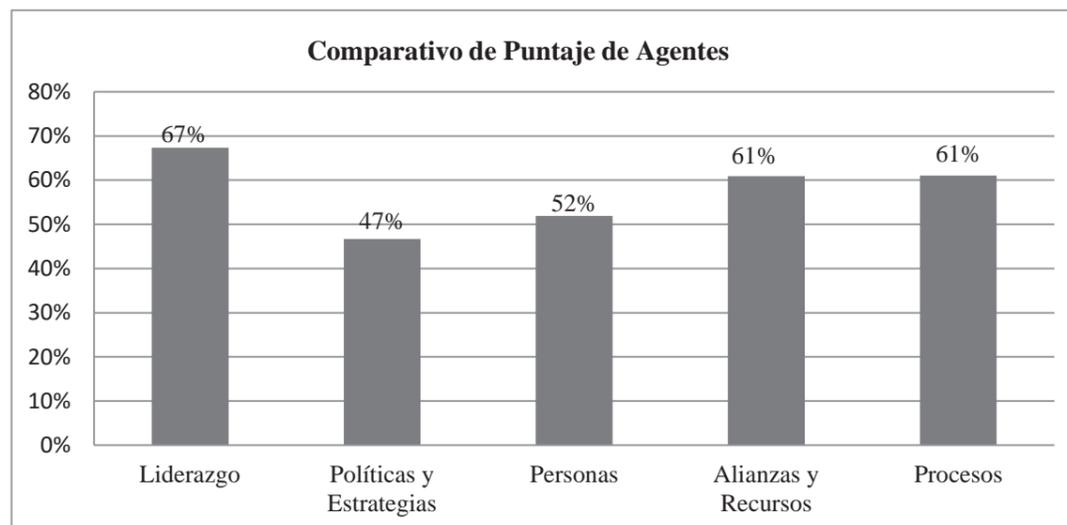


Fuente: Elaboración propia

Como resumen y resultados consolidados de la puntuación de la matriz REDER a los 5 agentes evaluados, expuestos en al Figura 16, se pudo concluir que el mejor puntuado fue el Agente de Liderazgo con 67%. Ese puntaje es respaldado no solo con las entrevistas, sino con las observaciones realizadas en campo a los miembros del equipo (Ver Anexo P). En las observaciones se deja en claro que de tener problemas o necesitar comunicar inquietudes o iniciativas, la primera persona a la recurren es al TT&L Senior, quien a su vez recurre al Gerente SCM Corporativo. Se tienen claramente establecidos e identificados los roles de los líderes en la GTCS. Además, son ellos quienes motivan la creatividad y participación de sus equipos de trabajo, a través del empoderamiento de ellos sobre la necesidad de sus aportes y experiencia para lograr las mejoras planteadas en la nueva estrategia. Por el lado opuesto, el agente con menor puntaje fue el de Políticas y Estrategias que obtuvo un puntaje de 47%. Se considera que ello se debe al proceso de transición que sufre el área de cara al cambio de estrategia. Las expectativas relacionadas a las metas de la nueva gestión son altas; sin embargo, al cierre de la investigación fue difícil detallar el progreso relacionado a la documentación y oficialización de todo lo trabajado en el desarrollo de la nueva estrategia. Esta acción va a

permitir, pasar a un segundo nivel de ejecución y comunicación de la estrategia a todo nivel en la Empresa X.

**Figura 16: Comparativo de puntajes por Agente**



Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- La presente investigación ha analizado los siguientes 5 agentes del modelo de Calidad EFQM: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, a través de la Matriz REDER adaptada. En base a la evaluación y puntuación, que se realizó a través de la misma, se logró identificar al agente con mayor y menor puntaje, en una escala de 0 a 100%. A mayor sea el puntaje se entiende que hay un mayor nivel de gestión y desarrollo del agente evaluado, donde 100% implica el puntaje ideal. En la Figura 16, se puede observar que el agente crítico es Política y Estrategia con un puntaje de 47%, mientras que el agente con la mejor puntuación a un 67% es Liderazgo. En los siguientes puntos se exponen las conclusiones por agente.
- El primer agente evaluado fue el Liderazgo, que tuvo como objetivo analizar la práctica del Liderazgo en las áreas involucradas a la GTCS. Se pudo cumplir con dicho objetivo puesto que se verificó que la gerencia de SCM Corporativo y el TT&L *Senior Specialist* cumplen el rol de líderes, ya que son identificados como tal, por los miembros del equipo. Ambos han liderado la gestión del cambio, que surge como consecuencia de el cambio de estrategia en el objeto de estudio. La necesidad del cambio tuvo como paso previo la toma de conciencia de la necesidad de hacer cambios en la gestión: incluir la tercerización, y con ello la especialización. Sin embargo, esta transformación no fue acompañada de una coalición rectora que liderara la gestión del cambio. Adicionalmente, no se sensibilizó a los stakeholders sobre su importancia. De acuerdo a los resultados mostrados de la Matriz de Puntuación REDER, el subcriterio 1a: Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia y el 1e: Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización fueron los mejores puntuados con 75%, debido a que, se observa un compromiso en los jefes de SCM Corporativo y TT&L en la medida que buscan promover espacios para compartir temas de mejora entre los miembros, así como, cuidar y promover la cohesión en el grupo. Por otro lado, el subcriterio 1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización obtuvo una puntuación de 50%, debido a que, efectivamente, para el área de SCM Corporativo y TT&L ha sido complicado establecer mecanismos para comunicar los acontecimientos internos al resto de las áreas pertinentes. Asimismo, en esta última valoración, la acción de evaluación con menor puntuación fue de 25%, puesto que,

debido a la poca comunicación, no se logró obtener información importante de otras áreas involucradas que podrían haber sido útiles para la GTCS.

- De acuerdo a los resultados mostrados en la matriz REDER, el agente de Política y Estrategia tuvo como objetivo analizar el desarrollo y el despliegue de la estrategia de la GTCS. Se pudo cumplir con dicho objetivo, ya que se verificó desde la construcción de la política y estrategia, considerando el desarrollo de los factores estratégicos, mapeo de los grupos de interés e identificación de sus necesidades hasta la verificación del involucramiento de los diferentes grupos como apoyo para la comunicación e internalización de las políticas y estrategias dentro de los procesos. Sin embargo, se identificó la carencia de la documentación y oficialización de la misma con todos los stakeholders. De acuerdo a los resultados mostrados en la Matriz de Puntuación REDER 2a: Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son la base de la construcción de la política y estrategia involucrados, obtuvo el mayor puntaje con 75%, debido a que, los responsables de la GTCS consideraron importante utilizar instrumentos que no solo proporcione la situación interna, sino que ayuden a identificar oportunidades de mejora en la gestión. Sin embargo, no se han identificado planes de acción alineados a la nueva estrategia, de manera concreta, ni metodologías existentes para la creación de la estrategia. Es decir, se cuenta con la información analizada en conjunto. Por otro lado, el subcriterio 2c: Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia y el subcriterio 2e: Comunicación e implantación de la política y estrategia, obtuvieron la menor puntuación con 33%, debido a que, en principio, ambos subcriterios son acciones en curso por parte de la Empresa y empresa *Inhouse 1* y *2*. Además, no existe un involucramiento de todas las áreas en la construcción de políticas y estrategias. Por lo cual, se vuelve más difícil su comunicación; limitando la interiorización de la misma, que, a su vez, se refleja en un enfoque parcializado de la calidad en los stakeholders.
- El agente de Personas tuvo como objetivo analizar el desarrollo del capital humano relacionado a la GTCS de la Empresa X. Se pudo cumplir con dicho objetivo, debido a que el análisis se desplegó desde la planificación, desarrollo, participación y empoderamiento del personal involucrado hasta su evaluación y recompensa. De acuerdo a los resultados mostrados en la matriz REDER, el subcriterio con mayor puntaje es el 3d: Existencia de un diálogo entre las personas y la organización, obtuvo un puntaje de 67%. TT&L y SCM Corporativo participaron en el desarrollo y promoción de mecanismos de comunicación para el personal estructurado y no

estructurado, en conjunto con otros grupos de interés, tales como: usuario del servicio; así como, su participación en las propuestas de mejora de la GTCS. Por otro lado, el subcriterio 3c: Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización fue el menor puntuado con 42%. En primer lugar, Recursos Humanos no tiene las herramientas para medir el compromiso del personal estructurado, asimismo, dejó en claro que las facultades de supervisión y medición del no estructurado lo realiza el área contratante. A pesar de ello, sí cuenta con instrumentos para evaluar el desempeño mediante la consecución de objetivos definidos de los puestos de los colaboradores estructurales relacionados a la GTCS en el PDA anual.

- El agente de Alianzas y Recursos tuvo como objetivo específico analizar cómo son utilizados los recursos y las alianzas dentro de la GTCS en Empresa X (flota, infraestructura, base de datos, tecnología e instalaciones y alianzas con proveedores). Se pudo cumplir dicho objetivo porque se determinó que el uso de los activos es preferentemente en base a la flota propia y de *leasing*, frente al arrendamiento de proveedores subcontratados. Adicional, este agente fue uno de los mejores puntuados con 61%; sin embargo, el subcriterio 4A —gestión de las alianzas externas— fue el de menor puntaje con 46%. Ello se debe a problemas de comunicación que muestran que, si bien existen políticas y estrategias estas no son compartidas a todos los stakeholders del proceso, menos de manera formal y escrita. Adicional a ello, el agente obtuvo 0% en una acción de evaluación donde se evidenció que no llevan un control del nivel de satisfacción de los solicitantes y usuarios respecto al servicio prestado por los proveedores de la GTCS. Entonces el no contar con dicho *feedback* limita la información, input, para la mejora de proceso en el tiempo. Otra acción evaluadora con calificación 0% detalló que no se cuenta con un nivel de incidencias registradas, categorizadas y organizadas por proveedores. Por ello, el control de gestión que pueden o deben ejercer sobre ellos se complica, al no contar con la data necesaria. Un aspecto interesante a evaluar en base a una estrategia de tercerización es el aprovechamiento de la experiencia e innovación por parte de los proveedores *Inhouse* ingresantes. Clara muestra de ello es la implementación de la plataforma desarrollada por el proveedor *Inhouse 1* para estandarizar y alinear los procesos de la GTCS.
- El agente de Procesos tuvo como objetivo específico analizar el desarrollo y evaluación de los procesos de la actual GTCS en la Empresa X. Luego del análisis se pudo determinar cuáles han sido las actividades más críticas: gestión de las incidencias, validación de liquidaciones, generación de órdenes de compra y pago a proveedores.

Así como la manera cómo el equipo trabaja para mitigar esas pérdidas de calidad en los cuellos de botella, que es mediante workshops con los stakeholders para proponer mejoras en los procesos. Este agente obtuvo uno de los mejores puntajes en general con un 61%. Mientras tanto, el subcriterio 5e fue el segundo de menor puntaje con 40%. Ello se debió a que obtuvieron 0% en la acción evaluadora que toma en cuenta la gestión de reducción de variabilidades negativas porque no cuenta con un proceso formalizado y comunicado sobre la gestión de incidencias. El proceso de gestión de incidencias ha sido mapeado en la presente investigación como un proceso clave, porque el seguimiento de dicha información permite poder controlar el servicio de los proveedores de Empresa X, entonces así se identifica los puntos críticos sobre los cuales debe mejorar el proveedor. De ese modo se hace una gestión efectiva en el tiempo, donde el proveedor y la organización se desarrollan y crecen en una relación ganar-ganar en el tiempo.

## 2. Recomendaciones

Luego de exponer las conclusiones, se han planteado recomendaciones de acuerdo a cada agente y sus aspectos más críticos.

- En el caso del agente de Liderazgo, sería adecuado que los jefes de SCM Corporativo y TT&L busquen reunir las cuatro condiciones, propuestos por M. Noriega (2008) y D'Alessio (2010). La comunicación de la visión, misión y objetivos a los stakeholders es aquella condición que no se logra evidenciar y es en donde se debe trabajar, en especial con áreas como Recursos Humanos. Adicionalmente, de acuerdo a M. Folino (citado en Salgado y Velázquez 2015), si esta área busca desarrollar el talento, es necesario que se establezca iniciativas coordinadas y relacionadas a la planificación de la fuerza laboral con los lineamientos de TT&L. Por otro lado, es necesario que los jefes de SCM Corporativo y TT&L produzcan cambios significativos a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor de los resultados obtenidos, tal como lo menciona Bass (1990), ello implica integrar de manera sincera a los proveedores *Inhouse* con los valores organizacionales y objetivos del área, teniendo en cuenta que ellos pertenecen a otra cultura organizacional. Asimismo, como menciona D. Ciampa (1993), se debe promover mecanismos de comunicación en mesa redonda con el fin de modificar la actual postura de algunas áreas tales como: Calidad, y Seguridad y Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Por ejemplo, sería importante que los miembros de TT&L tanto personal estructurado y no estructurado coordinen con las unidades de Calidad para analizar aquellos procesos que suman valor a la GTCS y eliminar aquellos

que no. Es importante seguir manteniendo los entrenamientos enfocados a los usuarios del servicio, puesto que, como bien lo mencionó D. Ciampa (1993), es importante mantener vivo el programa de calidad, analizar sus componentes, para seguir difundiendo dicho mensaje de calidad total. Finalmente, tratar de promover la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos, puesto que ello genera una estimulación intelectual en sus colaboradores (Daft & Lewin, 1990).

- En el caso del agente de Política y Estrategia, si bien se ha logrado identificar quienes son sus *stakeholders* es necesario mapear absolutamente todas sus necesidades. (Isotools, 2013). Conociendo un poco sobre ellas, se podrá tener reuniones productivas. Por otro lado, se debe identificar a las personas de carácter no resiliente, una solución a ello podría ser los talleres, capacitaciones o programas de entrenamiento enfocados a la gestión, de tal manera, se sientan seguros en tomar las decisiones sin miedo a fracasar. Como lo menciona, Barney (2003 citado en Wheelen & Hunger 2007), se busca que las competencias y capacidades centrales sean identificadas y analizadas. Para lo cual, deberán participar áreas como SCM Corporativo, Recursos Humano, entre otros. Por otro lado, es importante que las áreas involucradas a la GTCS, utilicen herramientas para su análisis interno, con dicha información se podrán actualizar o redefinir políticas y estrategias (Wheelen & Hunger, 2007). Asimismo, es importante que la empresa mida, a través de indicadores, la satisfacción del usuario respecto a la GTCS brindada. Ello puede ser utilizada como información relevante para las políticas y estrategias. Asimismo, es importante que SCM Corporativo defina un proceso de evaluación de políticas y estrategias en el cual considere todos estos puntos explicados anteriormente. (D'Alessio, 2010) Finalmente, deben ser comunicadas efectivamente a través de capacitaciones y programas de desarrollo (Wheelen & Hunger, 2007).
- En el agente de Personas, como bien lo mencionan Alfonso y Martínez (2011), una de las etapas para una buena planificación estratégica, se debe enfocar en la participación de Recursos Humanos en conjunto con el área involucrada en el análisis y descripción de los cargos necesarios y/o existentes, así como su regulación y el control. Asimismo, es importante mantener relaciones ganar-ganar con los proveedores, una opción son los contratos con mejores condiciones establecidas (Doney & Cannon, 1997). Por otro lado, es necesario que Recursos Humanos también promuevan espacios de integración de todas las áreas involucradas en la GTCS. Cabe recalcar que las responsabilidades y el empoderamiento brindados pueden generar un espacio, tiempo productivo y exitoso para la organización (Claver et al., 2004). Finalmente, para tener a un equipo talentoso y

competitivo es importante la definición del perfil teniendo en cuenta ciertas habilidades tales como: comunicación efectiva e inteligencia emocional.

- El agente de Alianzas y Recursos podría brindar un mayor desarrollo a la formalización de los acuerdos y tarifas con el cierre de firma de contratos, ya que como señala Concha & Solikova (2000), las expectativas del proveedor sobre la continuidad tienen un efecto positivo, ya que no solo pensará en la ganancia presente, sino una expectativa de desarrollo futuro con la maximización de ganancias para ambos. Por el lado de la gestión de información, como señala Laseter (2000), se debería gestionar y rescatar la información que es perdida a consecuencia de la rotación de personal y/o proveedores, porque de ese modo se asegura que no se incurran en gastos adicionales asociados como costos de cambio de proveedor, costos de información y administración de la transición. El área de SCM Corporativo determinó que bajo sus condiciones actuales no podían liderar desde lo operativo hasta lo estratégico de la GTCS. Ellos se alinean a lo señalado por Fisher, et al. (2008): Una función puede ser externalizada bajo las condiciones de no ser excesivamente compleja ni estratégicamente crítica para el negocio, bien comprendida y bajo control antes de externalizarla, disponible en el mercado competitivo a un precio también competitivo. Aunque la salvedad del presente caso es que TT&L no cumplía con la condición de tener bajo control esta función antes de externalizarla, lo cual dificultó la gestión del proveedor *Inhouse* 1. Esto no debió ocurrir así, sino que se debió organizar, documentar y comunicar a los clientes internos y externos con SCM como se lidera el proceso, para luego empoderar al proveedor. Adicional, otro punto que debería ser considerado es el control de indicadores, mediante encuestas periódicas donde se puede medir el nivel de satisfacción, conocer las principales incidencias experimentadas y recoger importante feedback como oportunidades de mejora propuestas por ellos.
- El agente de Procesos debería organizarse en relación al tipo de funciones que cumplen los mismos dentro de la GTCS como lo indica López-Picazo (2013), pues de ese modo se define en qué medida apoyan los procesos a la GTCS: claves, estratégicos o de apoyo. Adicional formalizar, documentar y comunicar quienes son los responsables por cada uno. Otro pilar que se debería cumplir de manera formal es la determinación de puntos críticos para el diseño de procesos. Si bien es cierto que los procesos se encuentran documentados, el constante cambio que experimenta el área ha modificado los procedimientos, pero estos no han sido comunicados a todos los solicitantes. De acuerdo a lo señalado por Claver et al. (2004), es recomendable que se brinden charlas

con control y registro de asistencia a los usuarios para el uso de la nueva plataforma, que ha modificado un proceso clave: Solicitudes de Viajes, entre otros temas relevantes de la GTCS.

- El nivel en que la organización desarrolle la Calidad dependerá de las necesidades que tiene de cara a sus clientes. En este punto es importante tomar en cuenta que mientras que una organización descuida la calidad de su organización, otra organización puede tomarla como prioridad y determinar una fuerte ventaja competitiva para las que no. La mejora de la calidad consiste en no dar por válido el estado de calidad actual y llevar el comportamiento a unos niveles sin precedentes —más cerca de la perfección que nunca— (Velasco, 2005).
- Un factor crítico transversal en casi todos los agentes es el nivel de comunicación poco efectivo en los eslabones de la cadena de GTCS. Por ello, un plan de difusión de la información, con el aseguramiento de por medio, de los beneficios, mejoras y cambios realizados sean conocidos por todos los stakeholders involucrados e interesado en la GTCS.
- Se están descuidando la gestión de incidencias, pues no se tiene un proceso establecido, entonces los problemas son resueltos cuando ocurren muchas veces y el análisis cuantitativo lo revela. Entonces se trabaja sobre acciones correctivas, y no preventivas —como debería ser—.
- Como recomendación final, planteamos un análisis dentro de los próximos seis meses o unos doce meses para poder evaluar el progreso de los subcriterios y sus acciones evaluadoras, luego de haber determinado cuáles son los puntos más críticos. Del mismo modo poder validar el cumplimiento de las mejoras propuestas. El modelo adaptado del Premio a la Calidad EFQM puede ser aplicado a otras empresas que presenten el mismo dilema y gestión crítica respecto a su gestión actual, y en base a ello determinar la madurez de la misma, para saber si es mejor tercerizar el área u organizarla mejor internamente, primero.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcon, N., Gomez, M., & Stellan, R. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: Análisis de componentes Principales. *AD-minister*, 101-120.
- Alfonso, R., & Martínez Martínez, C. (2011). Procedimiento para planificación de recursos humanos en hoteles del destino Cayos de Villa Clara. *Retos Turísticos*, 3-9.
- Álvarez, J. S., & Caballero, B. O. (2013). Modelo EFQM y creación de valor: una aproximación teórica 1. *Anáhuac Journal*, 13(1), 31-54.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Cuadros anuales históricos*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Bañeras, J. (2014). *La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial*. Obtenido de IMF Business School: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
- Barra, R. (1985). *Círculos de calidad en operaciones: Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades*. México: Editorial Calypso.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York.
- Batten, J. (1993). *Cómo construir una Cultura de Calidad Total*. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 23-37.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *Diseño y selección de procesos*. Universidad Nacional de Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2001). *Logística empresarial*. Barcelona: Gestión.
- Ciampa, D. (1993). *Calidad total : guía para su implantación*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Claver Cortés, E., Molina Azorín, J. F., & Tarí Guilló, J. J. (2004). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*. Madrid: Pirámide.
- Club de Evaluadores EUSKALIT. (2010). *Aclaraciones de EUSKALIT sobre el Modelo EFQM*. Fundación: Vasca.
- Concha, J., & Solikova, A. (2000). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. *Revista Estudios Gerenciales*(76), 13-26.
- Dale, B. (1999). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.

- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Da Silva, J., & Pastor Tejedor, A. (2013). Comparación de los Modelos de Evaluación de la Excelencia Empresarial. *Tourism & Management Studies*, 1-18.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership experience*. Stanford: Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1990). Can organizations studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science*, 1(1), 1-9.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*.
- De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de calidad total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, (págs. 1-10). Valencia.
- Departamento de Estudios Económicos. (2016). Economía peruana: Balance del 2015 y perspectivas para el 2016. *Asbanc Semanal*, 181(5), 1-4.
- Diario Gestión. (05 de Marzo de 2015). *Carelec: Energía como vector de inclusión económica*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/carelec-energia-surge-como-oportunidad-compensar-caida-precios-commodities-2125281>
- Diario Gestión. (05 de Agosto de 2016). *Banco Mundial reduce expectativa de crecimiento de la economía peruana de 4.5% a 3.5% para el 2017*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-reduce-expectativa-crecimiento-economia-peruana-45-35-2017>
- Diario Gestión. (05 de Marzo de 2015). *Carelec: Energía como vector de inclusión económica*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/carelec-energia-surge-como-oportunidad-compensar-caida-precios-commodities-2125281>
- Diario Gestión. (08 de Agosto de 2016). *MMG invertirá el 2016 más de US\$ 300 millones en Las Bambas*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/mmg-invertira-2016-mas-us-300-millones-bambas-2167232>
- Diario La República. (24 de Octubre de 2015). *Este año se paralizaron más de 10 proyectos mineros*. Obtenido de Diario La República: <http://larepublica.pe/impresia/economia/712725-este-ano-se-paralizaron-mas-de-10-proyectos-mineros>
- Dondo, R. M. (2011). The multi-echelon vehicle routing problem with cross docking in *Supply Chain Management*. . *Computers & Chemical Engineering*.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- dPyL del Palacio y Lirola. (2004). *Introducción al Modelo EFQM*. Obtenido de <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

- Duque, J., González, C., & García, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría. *Entramado*, 12-29.
- EFQM. (2013). *European Foundation for Quality Management*. Obtenido de <http://www.efqm.org/>
- Etkin, J. R. (2014). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones: Las estrategias frente a lo imprevisto y lo inesperado*. Buenos Aires: Granica.
- Fisher, J., Hirschheim, R., & Jacobs, R. (2008). *Understanding the outsourcing learning curve: a longitudinal analysis of a large Australian company*. *Information Systems Frontiers*.
- García del Valle, J. (2011). Gestión de la calidad: Una visión personal de su evolución. *Revista de la Asociación Española para la Calidad*, 66-86.
- García Hernández, C., Ochoa Ávila, E., Fernández Nistal, M., Octavio, R., Verduzco, F., & Campoy Miranda, M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura científica y tecnológica*, 12(57), 22-31.
- González, J. (2014). Innovación y Calidad como estrategias gerenciales para las empresas de servicio. *Coepum*, 6(2), 43-51.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Madrid: Prentice-Hall.
- Isotools. (18 de Noviembre de 2013). *Criterios del modelo EFQM. Criterio 2: Política y estrategia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/11/18/criterios-del-modelo-efqm-criterio-2-politica-y-estrategia/>
- Isotools. (16 de Diciembre de 2013). *Criterios del modelo EFQM. Criterio 6: Resultados en los clientes*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/12/16/criterios-efqm-resultados-clientes/>
- Isotools. (23 de Diciembre de 2013). *Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>
- Isotools. (30 de Diciembre de 2013). *Criterios del modelo EFQM. Criterio 8: Resultados en la sociedad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/12/30/criterios-del-modelo-efqm-criterio-8-resultados-en-la-sociedad/>
- Isotools. (06 de Enero de 2014). *Criterios del modelo EFQM. Criterio 9: Resultados clave*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2014/01/06/criterios-del-modelo-efqm-criterio-9-resultados-clave/>
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laseter, T. M. (2000). *Alianzas Estratégicas con Proveedores*. Colombia: Geminis Ltda.
- Leyva García, J. M., & Gómez Acosta, M. I. (2010). Consideraciones sobre la integración del enfoque Logístico con la Estrategia de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 1-7.
- López Mustelier, R., Hernández Portales, R. M., Fernández Castellanos, M., Cardero Delis, K., Salazar González, A., & Deroncele Acosta, Á. (2013). Una mirada sistémica e integradora acerca del desarrollo persona-humano desde la psicología organizacional. *Santiago*, 435-449.
- López-Picazo Ferrer, J. (2013). *Manual para el diseño de procesos*. Murcia: Consejería de Sanidad y Política Social.
- Mastache Méndez, A. (2012). *Implantación de Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias*. Universidad de Oviedo: Trabajo de fin de máster en Administración y Dirección de Empresas.
- Membrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*.
- Molina, R., Vázquez, G., & Ramírez, M. (2009). En *Empowerment como elemento para el desarrollo empresarial* (págs. 79-94). INCEPTUM. Obtenido de INCEPTUM.
- Moreno Alego, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España: Fundación Luis Vives.
- Moreno, M. D., Peris, F. J., & González, T. (2011). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Narbare Hernández, C. (Septiembre de 2007). *Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia*. Obtenido de [http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo\\_5/autoevaluacion\\_efqm\\_valenciacontiks.pdf](http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo_5/autoevaluacion_efqm_valenciacontiks.pdf)
- Navas, C. (2012). *Evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de procesos del área de estadística del Hospital General Enrique Garcés*. Escuela Politécnica del Ejército: Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del título de magíster en Gerencia Hospitalaria.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.

- Pardo Enciso, C., & Díaz Villamizarba, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Colombia.
- Pickford, J. (2003). *Master en gestión de personas : la guía más completa para convertirse en un experto en recursos humanos.* Madrid: Pearson Educación.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de Valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.
- Roure, J. (1999). *Aprendiendo de los mejores : el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica.* Barcelona: Gestión 2000.
- Revista Rumbo Minero. (2016). Expomin 2016: Éxito rotundo y 'buenas vibras'. *Revista Rumbo Minero*, 378.
- RPP Noticias. (01 de Febrero de 2016). *Perú entre los cinco países con mayor informalidad laboral en la región.* Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/peru-entre-los-paises-con-mayor-informalidad-laboral-en-la-region-noticia-934530>
- Salgado Jurado, J., & Velázquez Valadez, G. (2015). Estudio comparativo México-Argentina: perfil ideal del líder bajo el modelo de liderazgo empático. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 61-92.
- Semana Económica. (2013). *Entrevista a Country Manager del ABB en Perú.* Obtenido de [http://www02.abb.com/global/peabb/peabb002.nsf/0/9d650c5f7644f002c1257b27005665e4/\\$file/ENTREVISTA+GG+DE+ABB+EN+SE+030313.pdf](http://www02.abb.com/global/peabb/peabb002.nsf/0/9d650c5f7644f002c1257b27005665e4/$file/ENTREVISTA+GG+DE+ABB+EN+SE+030313.pdf)
- Semana Económica. (2014). Piedras en el camino. *Supply Chain Management in Peru. Semana Económica.*
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados.* España: Díaz de Santos.
- Tobón, S. (2014). *Formación Integral y Competencias. Pensamiento Currículo, didáctica y evaluación.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tummala, V. M., & Tang, C. L. (1996). Strategic quality management, Malcom Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(4).
- Urbano Guerrero, L., Muñoz Marín, L., & Osorio Gómez, J. C. (2015). Selección multicriterio de aliado estratégico para la operación de carga terrestre. *Estudios Gerenciales*, 35-43.
- Velasco Sánchez, J. (2005). *Gestión de la calidad.* Madrid: Pirámide.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos.* México: Pearson Educación.
- Zárate Torres, R., & Acosta-Prado, J. (2014). *Esperanza y atributos de los colaboradores.* Colombia.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81-88.

## ANEXO A: Principios de la Calidad

<b>Principio Involucramiento de todos los miembros de la empresa,</b>	<p>Para que todos los miembros se encuentren involucrados con el cambio de enfoque de trabajo deben comprender en qué es lo que consiste dicho enfoque de calidad. En tanto, será muy importante un real compromiso con la calidad, lo cual se soportará en la participación activa de todos, formación y el reconocimiento de los participantes, etc.</p> <p>Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de comunicación de información, sistemas de sugerencias, equipos de trabajo y sistemas de reconocimiento de empleados.</p>
<b>Principio Formación</b>	<p>Se habla de un sentido mucho más amplio y continuo para un mayor alcance a todos los colaboradores de la organización. En este principio es muy importante el aporte de las áreas de Desarrollo Humano, Calidad y cada área de la organización, pues se trata de un trabajo en equipo. Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de Planes de formación individual, Formación para el puesto y programa de formación general.</p>
<b>Principio Equipos de trabajo</b>	<p>Participación de los empleados a todo nivel de la organización desde su función para soportar las actividades de la calidad, y, en consecuencia, su compromiso con las mismas.</p> <p>Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de equipos multifuncionales, y círculos de calidad</p>
<b>Principio Adecuado sistema de comunicación</b>	<p>Es importante asegurar que el flujo de la información en todos los sentidos y niveles de la organización, asegurando que se estén eliminando las barreras de comunicación. Todo ello favorece que la cooperación interna y externa sea exitosa.</p>
<b>Principio Adecuado sistema de comunicación</b>	<p>Es importante asegurar que el flujo de la información en todos los sentidos y niveles de la organización, asegurando que se estén eliminando las barreras de comunicación. Todo ello favorece que la cooperación interna y externa sea exitosa.</p> <p>Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de Sistemas de comunicación en todos los sentidos, información del trabajo, posters, eslóganes, cartas personalizadas, etc. Es decir, conseguir buenos y efectivos medios de comunicación sobre lo que lo colaboradores deben trabajar.</p>

<b>Principio Adecuado sistema de comunicación</b>	<p>Es importante asegurar que el flujo de la información en todos los sentidos y niveles de la organización, asegurando que se estén eliminando las barreras de comunicación. Todo ello favorece que la cooperación interna y externa sea exitosa.</p> <p>Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de Sistemas de comunicación en todos los sentidos, información del trabajo, posters, eslóganes, cartas personalizadas, etc. Es decir, conseguir buenos y efectivos medios de comunicación sobre lo que lo colaboradores deben trabajar.</p>
<b>Principio Aprendizaje</b>	<p>Se desarrolla dentro de un entorno de constante aprendizaje con un enfoque a la mejora continua, donde lo que se genera naturalmente es un ambiente de aprendizaje.</p> <p>Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de Formación y educación continua.</p>

<b>Principio Planificación de la calidad</b>	Para poder desarrollar las acciones concretas de calidad se requiere de definición de objetivos y acciones a lograr. Es importante saber a dónde se quiere llegar, y así planear cuál es el camino a seguir. Métodos, para cubrir dicho principio la organización requiere definir los siguientes puntos: misión y visión, políticas de calidad, objetivos de calidad, plan estratégico, comunicación de estrategias, control y mejora de planes.
<b>Principio Dirección basa en hechos</b>	Lo cual implica una evaluación continua para mejorar a través del establecimiento de indicadores y sistemas de evaluación que permitan medir y realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos planificados y las actividades de la empresa, proporcionando información para mejorar la calidad. Métodos, para cubrir dicho principio requiere de Auditoría de calidad, evaluación de desempeño y satisfacción de empleados, diagnóstico del negocio. coste de la calidad y uso de indicadores.
<b>Principio Gestión de procesos</b>	Lo que permite obtener mejores productos, previa identificación y mejora de procesos de elaboración de los mismos. Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de manuales de calidad, procedimientos del sistema de calidad, instrucciones de trabajo, Certificado ISO 9001.
<b>Principio Cooperación con los proveedores,</b>	Cabe resaltar que el modelo de calidad toma en consideración tanto a sus usuarios internos como externos para poder mejorar todos como sistema integrados. Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de auditorías de calidad, evaluación de proveedores, formación de proveedor y acuerdos de calidad concertados.
<b>Principio Mejora Continua</b>	Se tiene como objetivo último de todo sistema de calidad, que debe apoyarse en el compromiso de todos y la información para poder tomar decisiones encaminadas a mejorar
<b>Principio de Sensibilidad y preocupación de la organización</b>	Esto no solo se centra en la organización como tal, sino también en entorno social y medioambiental. Métodos, para cubrir dicho principio se requiere de Manual de gestión medioambiental, procedimientos del sistema de gestión medioambiental, Certificados ISO 14001, reglamento EMAS <sup>[1]</sup> , etc.

Adaptado de Claver et al. (2004)

<sup>[1]</sup> EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría) es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental)

## ANEXO B: Ventajas del Modelo EFQM

VENTAJAS
Una mayor calidad percibida por el cliente en el producto o servicio que recibe de la organización y un mayor grado de satisfacción con el producto o servicio, dado por la constante mejora continua aplicada.
Una menor probabilidad de riesgos asociados a la adquisición de productos defectuosos o servicios con fallos, con la consiguiente garantía de calidad recibida en los productos o servicios procedentes de la organización.
Se aumenta la competitividad de la organización dentro del correspondiente sector de mercado.
Se incrementa la confianza de la organización en si misma, incluso en entornos complicados; por ejemplo, tiempos difíciles para la economía.
La organización puede alcanzar los objetivos marcados, bien sean económicos o relativos a las cuotas de mercado alcanzadas, o al porcentaje de los costes con respecto a las ventas conseguidas, o al volumen de ventas.
Se evitan costes derivados de compensaciones económicas debidas a productos defectuosos o al incumplimiento de acuerdos de nivel de servicio establecidos con los clientes
Una mayor capacidad de desempeño y profesionalidad al asumir responsabilidades sobre las acciones de mejora emprendidas a posteriori de los resultados obtenidos en la autoevaluación ("plantilla comprometida con la organización")
El logro de un mejor entorno y ambiente laboral entre el personal, al considerarse este inmerso y participante del ciclo de mejora continua implantado en la organización, como un grupo establecido para conseguir un mismo objetivo.
Una mayor satisfacción con los resultados del trabajo realizado, al seguir las acciones emprendidas en la empresa una misma dirección estratégica hacia la excelencia, ya que la satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización (Robles et al, 2005).
Un mayor enfoque en las necesidades reales de la sociedad, fruto de una buena estrategia de marketing y de la realización de los correspondientes estudios de mercado. Esto supone encajar de forma adecuada la oferta con la demanda
El conocimiento y la implantación de metodología de las investigaciones y tecnologías aplicadas por la organización benefician a la sociedad, al provocar externalidades positivas en su implantación.

Adaptado de Álvarez y Caballero (2013)

### ANEXO C: Matriz REDER para los agentes facilitadores

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	VALORACION																		
		0%			25%			50%			75%			100%						
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara - El enfoque ha definido los procesos - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total														
	Integrado: - El enfoque apoya la política y estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total														
	<b>Total</b>	<b>0 5 10</b>	<b>15 20 25 30 35</b>	<b>40 45 50 55 60</b>	<b>65 70 75 80 85</b>	<b>90 95 100</b>														
DESPLIEGUE	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes														
	Sistemático: - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total														
	<b>Total</b>	<b>0 5 10</b>	<b>15 20 25 30 35</b>	<b>40 45 50 55 60</b>	<b>65 70 75 80 85</b>	<b>90 95 100</b>														
EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara - El enfoque ha definido los procesos - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total														
	Integrado: - El enfoque apoya la política y estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total														
	<b>Total</b>	<b>0 5 10</b>	<b>15 20 25 30 35</b>	<b>40 45 50 55 60</b>	<b>65 70 75 80 85</b>	<b>90 95 100</b>														

Adaptado de Narbarte (2007)

#### ANEXO D: Matriz REDER para los resultados

RESULTADOS		VALORACIÓN				
ELEMENTOS	Acción de Evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
6A. PERCEPCIÓN		Sin Evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Sin Evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
6B. INDICADORES		Sin Evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Sin Evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

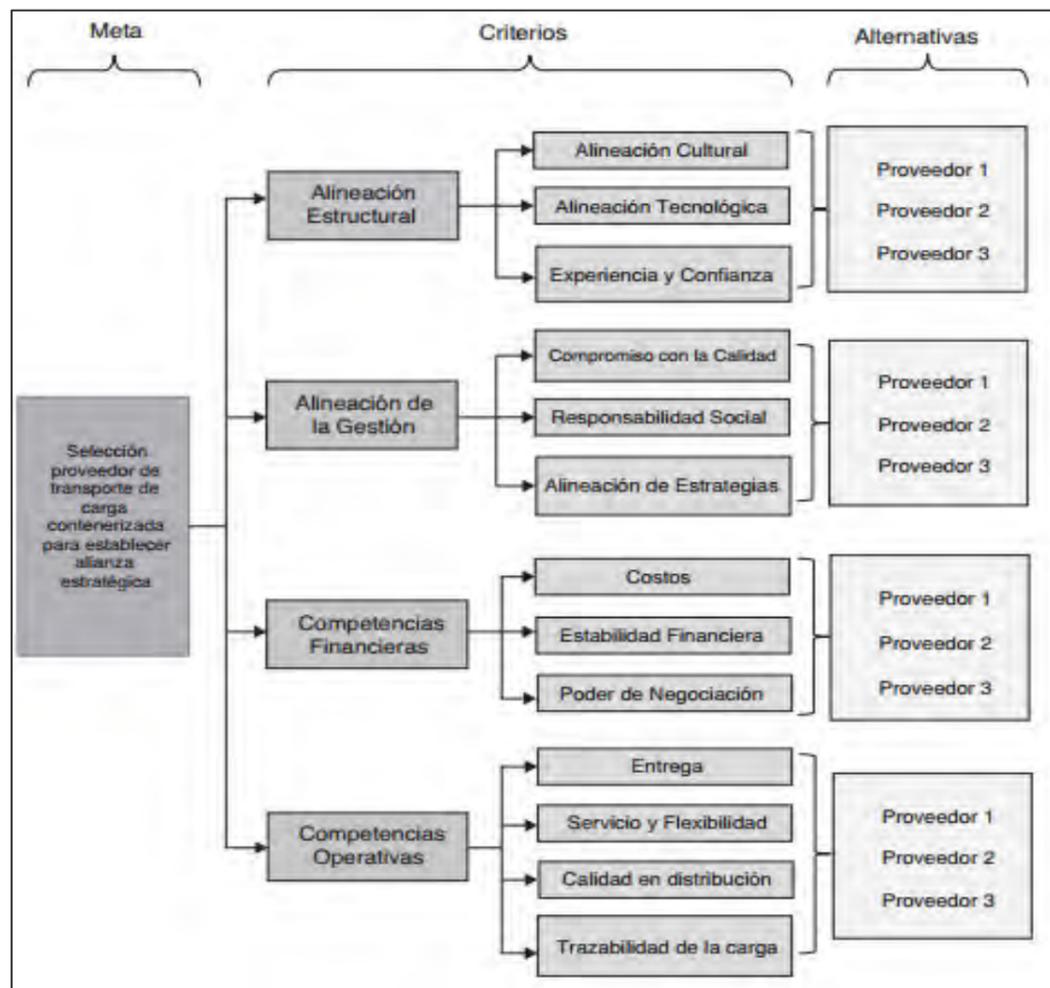
Adaptado de Narbarte (2007)

### ANEXO E: Comparativa de metodologías de cuestionarios de autoevaluación

	P. Fuertes y A. Mejora	Precisión de la puntuación	Conocimiento del modelo	¿Necesidad de evaluadores formados?	Recursos necesarios
CUESTIONARIO	NO	BAJO	NO	NO	BAJO - MEDIO
MATRIZ	NO	BAJO	NO	NO	BAJO - MEDIO
REUNION DE TRABAJO	SI	MEDIO	SI	FACILITADOR	MEDIO
FORMULARIO	SI	MEDIO	SI	SI	MEDIO
SIMULACION DE PREMIO	SI	ALTO	SI	SI	ALTO

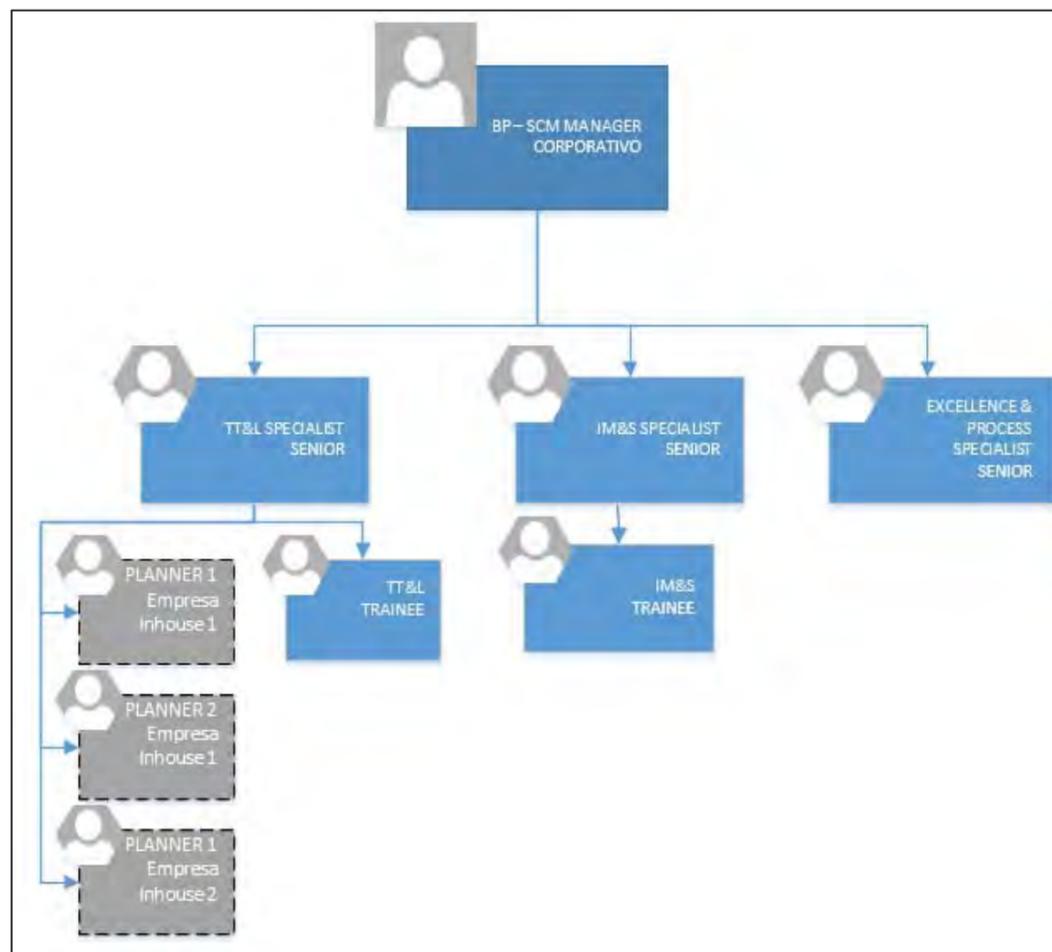
Adaptado de Narbarte (2007)

**ANEXO F: Modelo estratégico de criterios y subcriterios para la selección de aliado estratégico**



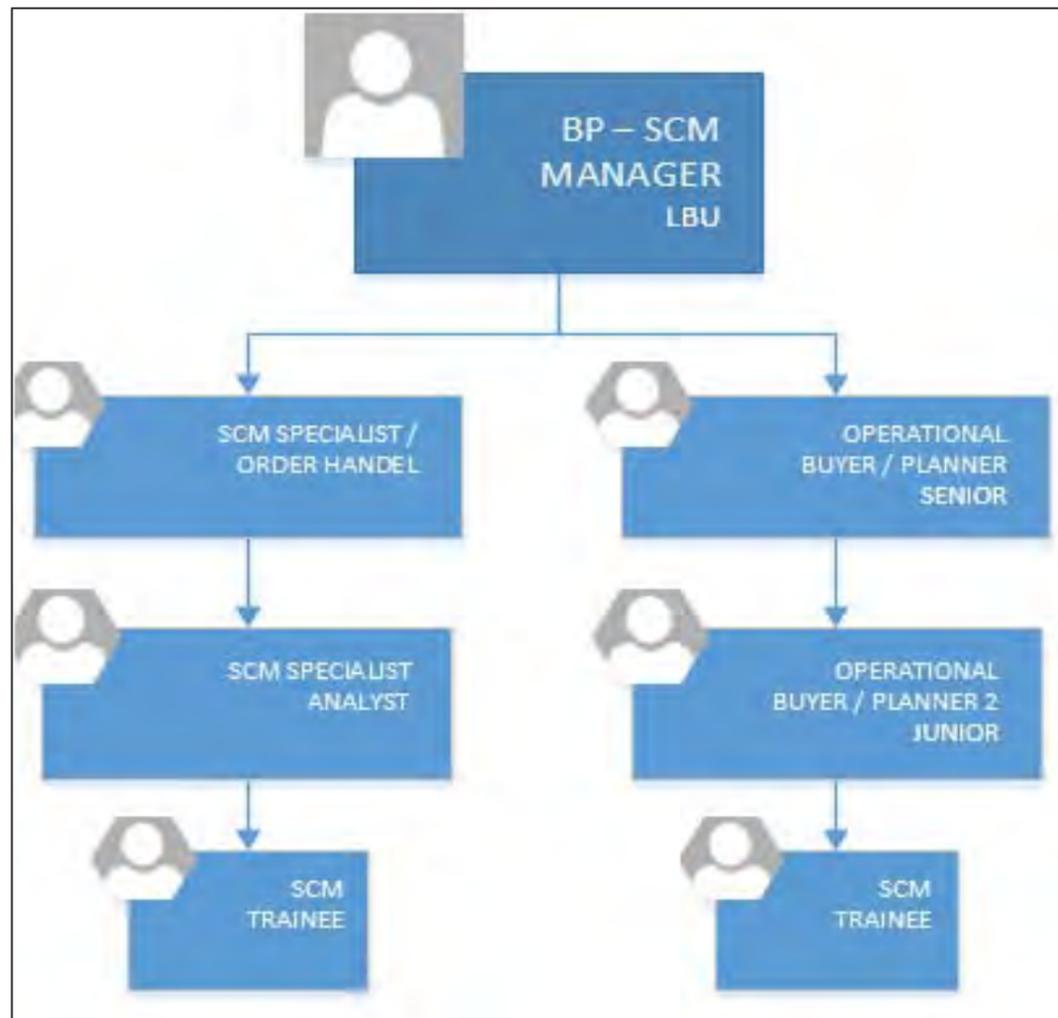
Fuente: Urbano, Muñoz y Osorio (2015)

**ANEXO G: Organigrama SCM Team Corporativo y Empresas  
Inhouse 1 y 2**



Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO H: Organigrama SCM LBUs**



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo

VARIABLE	CRITERIO IA ELEMENTOS	Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Compromiso como jefes	ENFOQUE	Definen, los jefes, misión, visión, objetivos y respetan la cultura organizacional de los miembros estructurales y no estructurales	No existe evidencia	Solamente hay evidencia de la definición realizada por los jefes y un respeto por la cultura de la organización	Solamente hay evidencia de la definición realizada por los jefes y un respeto por la cultura de la organización y poca evidencia del proveedor Inhouse	Solamente hay evidencia de la definición realizada por los jefes y un respeto por la cultura de la organización y clara evidencia por el proveedor Inhouse	Solamente hay evidencia de la definición realizada por los jefes y un respeto por la cultura de la organización y clara evidencia por el proveedor Inhouse
		Cuidan, los jefes de la GTCS, que se mantenga la cohesión de sus equipos	No se evidencia preocupación por la cohesión de sus equipos	Existe una leve preocupación por mantener la cohesión de equipo sin iniciativa	Existe una clara evidencia de preocupación por mantener la cohesión de sus equipos sin iniciativa	Existe una clara evidencia de preocupación por mantener la cohesión de sus equipos con un plan de acción sin ejecutar	Existe una clara evidencia de preocupación por mantener la cohesión de sus equipos con un plan de acción en ejecución
Compromiso de los jefes con los miembros	DESPLIEGUE	Promueven, los jefes de la GTCS, situaciones para compartir los temas que les concierne a los miembros involucrados a la GTCS	No consideran importante compartir temas	Considera posiblemente compartir temas	Consideran que es importante que se compartan los temas que involucra a la GTCS pero no hay iniciativa	Consideran que es importante que se compartan los temas que involucra a la GTCS existe una ligera promoción	Consideran que es importante que se compartan los temas que involucra a la GTCS existe clara promoción
		Evalúan, los jefes, el desarrollo de las funciones de los miembros de la GTCS para el logro de objetivos	No conocen a todos los miembros del equipo	No consideran importante conocer sus habilidades o debilidades	Consideran importante conocer las habilidades y dificultades que tiene el personal que conforman su equipo y se ha identificado a los miembros que conforman	Identifican a los miembros cuya participación ha ido alineado a los objetivos, metas y estrategias mas no hay un seguimiento de ello.	Identifican a los miembros cuya participación ha ido alineado a los objetivos, metas y estrategias y se realiza una evaluación
Evaluación del desarrollo de las funciones	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO O						

### ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo

VARIABLE	CRITERIO IB	Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización					
		Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
Comunicación entre jefe y equipo	ENFOQUE	Mantienen, los jefes, una comunicación bidireccional con los miembros de la GTCS	No mantienen comunicación	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Promueven la integración, los jefes, entre los miembros de sus equipos y con otros grupos de interés	No consideran importante promover la integración entre miembros	Consideran importante la integración pero no la promueven	Solo promueven integración entre los miembros de estructura organizacional	Realizan eventos de integración entre los miembros estructurales y no estructurales	Realizan eventos de integración entre todos los miembros y grupos de interés
Involucramiento en el desarrollo y formación de su equipo	DESPLIEGUE	Se involucran, los jefes, en la formación y desarrollo de los miembros estructurales relacionados a la GTCS	No existe un involucramiento	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Se involucran, los jefes, en la formación y desarrollo de los miembros de las empresas proveedoras Inhouse relacionados a la GTCS	No existe un involucramiento	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Empoderamiento de los líderes a los subordinados	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Empoderan a los miembros de sus equipos a la toma de decisiones que afectarán a la GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo

VARIABLE	CRITERIO IC	Acción de evaluación	Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad				
			VALORACION				
ELEMENTOS			0%	25%	50%	75%	100%
Confianza del equipo	<b>ENFOQUE</b>	Fomentan, los jefes de la GTCS, confianza con los miembros de sus equipos	No tienen interés en crear un ambiente de confianza con los miembros de sus equipos implicados a la GTCS	Consideran importante crear un ambiente de confianza con los miembros estructurales	Consideran importante crear un ambiente de confianza con todos los miembros	Poca evidencia en los jefes fomentando confianza con los subordinados	Clara evidencia en los jefes fomentando confianza con los subordinados
Atención a los problemas internos	<b>DESPLIEGUE</b>	Atienden, los jefes en la GTCS, los problemas internos de los miembros	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Evaluación del feedback de la GTCS	<b>EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO</b>	Evalúan, los jefes, el feedback que usuarios realizan sobre la GTCS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo

VARIABLE	CRITERIO ID ELEMENTOS	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Acción de evaluación	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Información relevante para el equipo de la GTCS	ENFOQUE	Buscan y comparten, los jefes, información relevante con sus miembros sobre la situación del entorno que impacta sus actividades en la GTCS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mecanismos de comunicación	DESPLIEGUE	Establece, los jefes, mecanismos para comunicar lo que sucede en la GTCS a las áreas pertinentes	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Programas de Excelencia	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Evalúan y promueven, los jefes de la GTCS, programas de mejora entre los miembros y grupos de interés	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## ANEXO I: Adaptación de Agente Liderazgo

VARIABLE	CRITERIO IE ELEMENTOS	Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.					
		Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
Permisividad a los cambios generados en el equipo de la GTCS	<b>ENFOQUE</b>	Permiten, los jefes, que se realicen cambios en sus equipos con el fin de lograr objetivos planteados con respecto a la GTCS	No tiene interés en realizar algún cambio en su gestión		Si existe el caso muestran poco interés en realizar cambios en su gestión		Si existe el caso muestran mucho interés en realizar cambios en su gestión
Solución a los problemas cotidianos	<b>DESPLIEGUE</b>	Promueven, los jefes, búsqueda de soluciones a problemas cotidianos referentes a la GTCS	No promueve la búsqueda de soluciones	Casi nunca promueven la búsqueda de soluciones	A veces promueven la búsqueda de soluciones	Casi siempre promueven la búsqueda de soluciones	Siempre promueven la búsqueda de soluciones
Evaluación de las necesidades de los miembros involucrados en la GTCS	<b>EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO</b>	Evalúan y se preocupan, los jefes, por las necesidades de sus miembros con respecto a un entorno cambiante.	No existe evidencia de la evaluación y preocupación de los jefes por las necesidades de sus miembros		Poca evidencia de la evaluación y preocupación de los jefes por las necesidades de sus miembros		Clara evidencia de la evaluación y preocupación de los jefes por las necesidades de sus miembros

Fuente: Elaboración Propia

### ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias

VARIABLE	CRITERIO 2.A ELEMENTOS	Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia				
		VALORACION				
	Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
Nivel de involucramiento de los Stakeholders	ENFOQUE	SCM Corporativo se involucra en la identificación de necesidades y mapeo de los grupos de interés involucrados a la GTCS	El área tiene mapeado algunos grupos de interés involucrados a la GTCS	El área tiene mapeado a todos los grupos de interés involucrados a la GTCS e identifica algunas de las necesidades mas no hay un involucramiento	El área tiene mapeado a todos los grupos de interés involucrados a la GTCS e identifica las necesidades, existe un involucramiento.	
Factores Estratégicos	DESPLIEGUE	Utiliza, SCM Corporativo, el análisis interno para la definición de factores estratégicos concernientes a la GTCS	No considera necesario realizar un análisis	Considera necesario realizar un análisis	Lleva a cabo un análisis interno pero aún no se define cuál es el propósito	Lleva a cabo un análisis interno con el fin de definir factores estratégicos concernientes a la GTCS
Identificación de nuevas oportunidades de mejora en la GTCS	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Utiliza SCM Corporativo herramientas para la identificación de nuevas oportunidades concernientes a la GTCS	No utiliza ninguna herramienta	Considera necesario utilizar herramientas de análisis	Considera necesario utilizar herramientas de análisis	Utiliza herramienta para identificación de nuevas oportunidades específicamente para la GTCS

### ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias

VARIABLE	CRITERIO 2B	Documentación y conocimientos acerca de las actividades primordiales de la política y la estrategia como la investigación, aprendizaje, medición del rendimiento y creatividad				
		Acción de evaluación	VALORACION			
ELEMENTOS		0%	25%	50%	75%	100%
Uso de herramientas de análisis externo	ENFOQUE	Utiliza SCM Corporativos herramientas para examinar temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales e industria que afecten a la GTCS	No conoce ninguna herramienta para evaluar los temas mencionados	Utiliza herramientas para evaluar temas relacionados al PESTA y no a la industria misma	Utiliza herramientas para evaluar temas relacionados al PESTA y a la industria misma	Utiliza herramientas para evaluar temas relacionados al PESTA y a la industria misma
Creatividad del personal	DESPLIGUE	Establece SCM Corporativo indicadores que midan la creatividad en el personal involucrado a la GTCS	No considera necesario indicadores que midan la creatividad	Establece indicadores pero ninguna que mida la creatividad	Establece indicadores que mide la creatividad en el personal involucrado a la GTCS	Establece indicadores que mide la creatividad en el personal involucrado a la GTCS
Productividad del personal	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Evalúa, SCM Corporativo, la productividad del personal involucrado a la GTCS	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara
						Evidencia Total

### ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias

VARIABLE	CRITERIO 2C ELEMENTOS	Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia Acción de evaluación	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Metodología para la construcción de la política y estrategia	ENFOQUE	Se involucran todos los grupos de interés para el desarrollo de política y estrategia de la GTCS	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
Revisión de la política y estrategia	DESPLIEGUE	Emplean alguna herramienta de análisis para la revisión de la actual política y estrategia	Ninguna herramienta		Considera necesario utilizar herramientas de análisis		Emplea herramienta de análisis para la revisión de la actual política y estrategia
Actualización de política y estrategia	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Actualizan, los jefes relacionados a la GTCS, las política y estrategia establecidas	Nunca actualizan la política y estrategia establecidas		Casi siempre actualizan la política y estrategia establecidas		Siempre actualizan la política y estrategia establecidas

### ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias

VARIABLE	CRITERIO 2D	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave					
		Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
Personal responsable de ejecución de la política y estrategia	ELEMENTOS  ENFOQUE	SCM corporativo ha identificado el personal que ejecutará la estrategia y política de la GICS	No lo ha identificado		Existe una ligera evidencia sobre la identificación del personal		Logró identificar todo el personal que ejecutará la estrategia y política de la GICS
Definición de procesos clave para la implementación de la política y estrategia enfocadas a la GICS	DESPLIEGUE	El área responsable ha establecido procesos clave para la implementación de la estrategia y política enfocadas a la GICS	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
Evaluación del cumplimiento del proceso para la implementación de la política y estrategia	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	El área responsable evalúa el cumplimiento del proceso para implementación de la estrategia y política enfocados a la GICS	No considera importante realizar una evaluación		Considera importante realizar una evaluación pero no lo ejecuta		Considera importante realizar una evaluación y lo ejecuta

### ANEXO J: Adaptación de Agente Políticas y Estrategias

VARIABLE	CRITERIO 2E ELEMENTOS	Comunicación e implantación de la política y estrategia					
		Acción de evaluación	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Mecanismos de comunicación de la política y estrategia	ENFOQUE	Se cuenta con mecanismos para comunicar la estrategia y política enfocadas a la GTCS	No existe mecanismos		Se tiene mecanismos poco claros		Se tienen mecanismos de comunicación muy claros
Entendimiento de la política y estrategia	DESPLIEGUE	Se realiza un análisis de cómo entienden los colaboradores en la GTCS la política y estrategia	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
Evaluación de la implementación de la política y estrategia	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Se compara la estrategia con los resultados actuales que se están desarrollando y se analizan medidas correctivas para llenar esos vacíos en el desempeño	No se realiza comparación		Se realiza solamente comparación		Se realiza la comparación y se analiza medidas para cambiar tal escenario

Fuente: Elaboración Propia

### ANEXO K: Adaptación de Agente Personas

VARIABLES	CRITERIO 3A	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos					
		Acción de evaluación	VALORACIÓN				
ELEMENTOS	0%		25%	50%	75%	100%	
Planificación del personal estructural y no estructural	ENFOQUE	Desarrollan, Recursos Humanos y SCM Corporativo, una estructura organizacional que soporte a la GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Estructura internalizada
		Intervienen, Recursos Humanos, en los proyectos que desarrolla GTCS en el cual involucre personal estructural y no estructural.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Lineamientos Compartidos generados por SCM Corporativo y Recursos Humanos	DESPLIEGUE	Coordina, Recursos Humanos, la definición de las políticas de la GTCS con los demás involucrados	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Vela, Recursos Humanos, que los valores organizacionales sean respetados por los colaboradores de la empresa proveedora Inhouse 1	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Revisión del rol que tiene Recursos Humanos con el personal de la GTCS	EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	Brindan feedback, el personal involucrado a la GTCS, sobre la gestión que Recursos Humanos tiene con ellos.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO K: Adaptación de Agente Personas

VARIABLES	CRITERIO 3B ELEMENTOS	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.				
		0%	25%	50%	75%	100%
Participación de RRHH en los programas de desarrollo	<b>ENFOQUE</b>	Acción de evaluación Promueve, Recursos Humanos, programas de desarrollo o capacitaciones para a todos los colaboradores involucrados a la GTCS	No se establece ningún programa	Poca evidencia de la promoción de programas de desarrollo a todos los colaboradores involucrados	Evidencia Clara	Clara evidencia de la promoción de programas de desarrollo a todos los colaboradores involucrados
Burocracia de Recursos Humanos	<b>DESPLIEGUE</b>	Determina, Recursos Humanos, los procesos internos y/o políticas para la contratación de colaboradores Inhouse (No estructurales)	Sin evidencia o anecdótica	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Evaluación del desempeño de los colaboradores involucrados en la GTCS	<b>EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</b>	Realizan, Recursos Humanos y SCM Corporativo, un seguimiento y control del desempeño del personal estructural de IT&L alineados a los objetivos	Sin evidencia o anecdótica	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Realizan, Recursos Humanos y SCM Corporativo, seguimiento y control del desempeño del proveedor <u>inhouse</u> 1 alineados a los objetivos	Sin evidencia o anecdótica	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO K: Adaptación de Agente Personas

VARIABLES	CRITERIO 3C	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.	VALORACIÓN				
			Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%
Compromiso del personal involucrado en la GTCS	<b>ELEMENTOS</b>  <b>ENFOQUE</b>	Mide, Recursos Humanos, el nivel de compromiso del personal estructural y no estructural que están involucrados en la GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Indicador de seguridad del personal	<b>DESPLIEGUE</b>	Promueve, Recursos Humanos, un entorno de oportunidades para crecer dentro de SCM	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Evaluación del cumplimiento de los objetivos como GTCS	<b>EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</b>	Recursos Humanos evalúa el cumplimiento de los objetivos como GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO K: Adaptación de Agente Personas

VARIABLES	CRITERIO 3D ELEMENTOS	Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. Acción de evaluación	VALORACIÓN				
			0%	25%	50%	75%	100%
Sistemas de Comunicación de RRHH	ENFOQUE	Desarrolla, Recursos Humanos, sistemas de comunicación con miembros estructurales y no estructurales de SCM Corporativo	No desarrollo de ningún tipo de sistema de comunicación		Desarrolla sistemas de comunicación con el personal estructural		Desarrolla sistemas de comunicación con el personal estructural y no estructural
Políticas de comunicación con el proveedor <b>inhouse</b> . 1	DESPLIEGUE	Establece, TI&L, políticas de comunicación con los usuarios del servicio de transporte	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Propuesta del perfil del personal de la GTCS	EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	Evalúa RRHH y SCM Corporativo atributos de comunicación en el perfil del personal relacionado a la GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO K: Adaptación de Agente Personas

VARIABLES	CRITERIO 3E ELEMENTOS	Acción de evaluación	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.				
			VALORACIÓN				
			0%	25%	50%	75%	100%
Participación de RRHH en la función de recompensas a los colaboradores de la GTCS	<b>ENFOQUE</b>	Desarrolla y aplica, Recursos Humanos, un sistema de reconocimiento a los colaboradores en SCM Corporativo de acuerdo a su desempeño	No desarrolla ni aplica		Solo ha desarrollado sistemas de reconocimiento sin ser aplicados		Ha desarrollado sistemas de reconocimiento y los aplica
Acciones de carácter Cultural y Social	<b>DESPLIEGUE</b>	Desarrolla, Recurso Humanos, planes de incentivo para TT&L	No se ha desarrollado ningún plan de incentivo		Se han desarrollado planes de incentivo poco estructurados		Se han desarrollado planes de incentivo estructurados
Factores Motivacionales	<b>EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO</b>	Promociona, Recursos humanos, actividades y acciones de carácter cultural y social.  Evalúa, Recursos Humanos, factores motivacionales para el personal involucrado a la GTCS	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
			Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

Fuente: Elaboración Propia

### ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4A	Gestión de las alianzas externas					
		Acción de evaluación	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
POLITICAS RELACIONADAS A LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS CON LOS PROVEEDORES	ENFOQUE	Cuentan con una política/lineamientos escritos, comunicados y actualizados sobre la gestión de proveedores	No cuenta con una política/lineamientos	Existen política/lineamientos, pero no están oficializados y comunicados	Política/lineamientos creados, pero no comunicados	Política/lineamientos comunicados, pero desactualizados	Política/lineamientos comunicados y actualizados
		Analizan y evalúan la estructura de proveedores que soportan la actividad de la GTCS	No analiza, ni evalúa la estructura y no cuenta con una frecuencia definida	Evalúa sin frecuencia definida y no analiza la data	Evalúa y analiza la data sin una frecuencia definida	Evalúa y analiza la data, pero no cumple con la frecuencia definida en las políticas	Evalúa y analiza la data, según la planificación de las políticas
LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LOS PROVEEDORES EN LA GTCS	DESPLIEGUE	Comunican los objetivos del mediano y corto plazo a sus proveedores estratégicos trazados para la GTCS	No estable y no comparte los objetivos	Establece y no comparte los objetivos	Estable y comparte los objetivos a menos de la mitad de proveedores core	Estable y comparte los objetivos a más de la mitad de proveedores core	Estable y comparte los objetivos a la totalidad de proveedores Core
		Cuentan con proveedores Homologados	No se tiene proveedores homologados.	Se está en proceso de homologación de proveedores core.	Se tiene homologados a menos de la mitad de proveedores core.	Se tiene homologados a más de la mitad de proveedores core.	Se tiene homologados a la totalidad de proveedores Core.
		Cuentan con proveedores con contratos de tarifas de precios.	No se tiene tarifas negociadas en contrato con ningún proveedor.	Se está en proceso de negociación las tarifas con proveedores.	Se tienen tarifas negociadas con proveedores, pero no se cuenta con un contrato.	Se tiene contrato de tarifas con menos de la mitad de proveedores.	Se tiene contrato de tarifas con más de la mitad de proveedores.

ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4A ELEMENTOS	Acción de evaluación	Gestión de las alianzas externas				
			VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
LINEAMIENTO PARA LA GESTION DE LOS PROVEEDORES EN LA GTCS	DESPLIEGUE	Revisan el nivel de servicios y operaciones de la empresa Inhouse I	No se revisan Kpis	Se revisan uno de los dos Kpis	Kpis actualizados pero desactualizados	Kpis actualizados pero medidos con frecuencia definida	Kpis actualizados y medidos periódicamente
		Revisan el nivel de endeudamiento de proveedores con de la GTCS	No se revisa la información financiera de los proveedores	Se está en proceso de solicitud de información financiera a los proveedores	Se cuenta con la información financiera de los proveedores y es analizada parcialmente	Se cuenta con la información financiera de los proveedores y es analizada profundamente para la toma de decisiones.	
EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LOS PROVEEDORES	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Revisan el nivel de satisfacción del servicio brindado por los proveedores	No se realizan encuestas de satisfacción.	La data encontrada es antigua, mayor a dos años.	La data está actualizada, pero presenta un bajo nivel de satisfacción.	La data está actualizada, pero presenta un nivel medio de satisfacción.	La data está actualizada y presenta un alto nivel de satisfacción.
		Revisan el nivel de incidencias registradas por categoría y proveedor relacionadas a la GTCS	No se hace un registro de incidencias por categoría y proveedor.	La data encontrada es antigua, mayor a dos años.	La data está actualizada, pero está aplicada a menos de la mitad de proveedores con el objeto de estudio.	La data está actualizada, pero está aplicada a más de la mitad de proveedores con el objeto de estudio.	La data está actualizada y está aplicada a todos los proveedores con el objeto de estudio.
		Revisan y crean planes de mejora sobre los resultados obtenidos en el despliegue	Sin evidencia anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Registran las mejoras desarrolladas en base a los planes de mejora propuestos.	Sin evidencia anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Revisan las políticas y alcances de proveedores y usuarios en base a los resultados obtenidos en el despliegue	Sin evidencia anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4B ELEMENTOS	Gestión de los recursos económicos y financieros				
		VALORACION				
	Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
POLÍTICA DE FINANCIACIÓN PARA LA GICS	ENFOQUE	Cuentan con una política y/o lineamientos escritos, comunicados y actualizados sobre la condiciones de compra y financiación	Existen política/lineamientos, pero no están oficializados y comunicados	Política/lineamientos creados, pero no comunicados	Política/lineamientos comunicados, pero desactualizados	Política/lineamientos comunicados y actualizados
		Analizan y evalúan el nivel de endeudamiento respecto a los recursos financieros que emplean.	No analiza, ni evalúa el nivel de endeudamiento	Analiza y evalúa el endeudamiento sin frecuencia definida.	Evalúa y analiza la data, pero no cumple con la frecuencia definida en las políticas	Evalúa y analiza la data, según la planificación de las políticas
EVALUACIÓN DE INDICADORES DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	DESPLIEGUE	Controlan el nivel de endeudamiento respecto a la compra de activo	Posee un sobreendeudamiento, sin respaldo sustentatorio	Posee un sobreendeudamiento con respaldo sustentatorio	Posee un sobreendeudamiento moderado con respaldo sustentatorio	No posee sobreendeudamiento y/o apalancamiento financiero
		Evalúan el nivel de retorno sobre la inversión de compra de activos en la GICS	No se lleva un control de endeudamiento	La data es desactualizada	Posee un nivel medio de retorno sobre la inversión	Posee un alto nivel de retorno sobre la inversión
REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE AQUISICIÓN DE ACTIVOS PARA TOMA DE DECISIONES FUTURAS	EVALUACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	Revisan informes sobre la toma de decisiones financieras al momento de hacer compra de activos y elaboración de planes de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Revisan ahorros por correctas evaluaciones financieras aplicadas en el despliegue y elaboración de planes de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4C ELEMENTOS	Acción de evaluación	Gestión de los edificios, equipos y materiales VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
POLÍTICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS EN LA GTCS	ENFOQUE	Cuentan con una política o lineamientos escritos, comunicados y actualizados sobre la utilización de los recursos en la GTCS	No cuenta con una política/lineamientos oficializados y comunicados	Existen política/lineamientos, pero no están oficializados y comunicados	Política/lineamientos creados, pero no comunicados	Política/lineamientos comunicados, pero desactualizados	Política/lineamientos comunicados y actualizados
ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ACTIVOS EN LA GTCS MEDIANTE INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA TOMA DE DECISIONES FUTURAS	DESPLIEGUE	Analizan la estructura óptima de activo de la GTCS  Registran indicador de años promedio de utilización de activos	No se ha analizado la estructura óptima de activos	Están en proceso de estudio de la estructura óptima	No se cuenta con estructura actualizada	Estructura actualizada a parte de los activos del objeto de estudio	Estructura actualizada a todos activos del objeto de estudio
SEGUIMIENTO A LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS MEDIANTE KPIS PARA MEJORAS A FUTURO	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Poseen el nivel de gastos de insumos relacionados al uso y mantenimiento de los activos de la GTCS  Revisan periódicamente de los KPIS asociados a la estructura de activos y elaboran de planes de mejora.  Revisan gastos asociados a los activos y sus insumos en búsqueda de eficiencias y elaboración de planes de mejora.	No se tiene registro sobre los años promedio de utilización de activos.	Están en proceso de estudio del nivel de gastos	No se cuenta con data actualizada	Cuenta con la data actualizada, pero no es medida periódicamente	Cuenta con la data actualizada y medida periódicamente
			Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
			Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4D ELEMENTOS	Gestión de la tecnología					VALORACION			
		Acción de evaluación		0%	25%	50%	75%	100%		
ENFOQUE ALINEADO A LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	ENFOQUE	Cuentan con un enfoque alineado al desarrollo y utilización de tecnologías	No toman en cuenta en sus lineamientos de la tecnología	Son conscientes de la necesidad de incluir tecnología, pero no tienen acciones concretas en la que se aplique	Se encuentran en un proceso inicial de inclusión de tecnología	Presentan lineamientos claros en la búsqueda constante de tecnología para mejora de su gestión	Poseen un enfoque claro y desarrollado para el uso de tecnología en la GTCS			
		Comunican a los proveedores y usuarios los enfoques tecnológicos que tiene la organización para que estos puedan usarlos	No estable y no comparte los enfoques tecnológicos	Establece y no comparte los enfoques	Estable y comparte los enfoques a más de la mitad de proveedores core	Estable y comparte los enfoques a los proveedores core	Estable y comparte los enfoques a la totalidad de proveedores core			
TECNOLOGÍA ADECUADA PARA LA GTCS MEDIANTE COOPERACIÓN CON PROVEEDORES	DESPLIEGUE	Usan Tecnología en los procesos de la GTCS	No emplea tecnología en el proceso	Están en proceso de creación de tecnologías	La tecnología empleada es actualizada, pero no cubre todas las necesidades actuales	La tecnología empleada es actualizada y cubre al 100% las necesidades actuales				
		Existen Tecnologías desarrolladas para Empresa X, producto de alianzas definidas entre cliente - proveedor	Proveedor no brinda soporte tecnológico a Empresa X	Proveedor se encuentra en el desarrollo de herramientas tecnológicas para Empresa X	La tecnología ofertada es actualizada, pero no cubre todas las necesidades actuales	La tecnología ofertada es actualizada y cubre al 100% las necesidades actuales				

### ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos

VARIABLES	CRITERIO 4E	Acción de evaluación	Gestión de la información y el conocimiento				
			VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
LINEAMIENTOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	ENFOQUE	Comunican a los Stakeholders los objetivos de la GTCS	No se comunican los objetivos		Se comunican, pero no a todos los stakeholders		Se comunican a todos los stakeholders
		Mapean como punto crítico la gestión de la información para el óptimo funcionamiento de la GTCS	No se mapea como un punto crítico		Se mapea, pero no se tienen acciones concretas para desarrollar la gestión de la información		Se mapea y tiene acciones concretas para el desarrollo de la gestión de la información
ACTIVIDADES QUE COMUNIQUEN EL KNOW HOW DE LA GTCS Y OTRAS QUE GENEREN LA CREACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS	DESPLIEGUE	Mapean como punto crítico la gestión del conocimiento para los involucrados a la GTCS	No se mapea como un punto crítico		Se mapea, pero no se tienen acciones concretas para desarrollar la gestión del conocimiento		Se mapea y tiene acciones concretas para el desarrollo de la gestión del conocimiento
		Entrenamientos y actualizaciones sobre la gestión del objeto de Empresa X y Proveedores, para los usuarios	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Identifican a responsables para el tratamiento de la información y un sistema de registro de la información en temas relacionados a la GTCS	No tienen un responsable para la acción de evaluación	Tienen diversas personas que proporcionan información y no está organizada	Tienen diversas personas asignadas que proporcionan información sin una periodicidad definida y está organizada	Tienen personas asignadas que proporcionan información y está organizada, pero no con una frecuencia definida	Se tiene personas responsables periódicamente en proporcionar la información
		Difunden la información de manera formal y organizada sobre la GTCS	No se difunde la información		Se difunde la información de los stakeholders de la GTCS		Se difunde la información a todos los stakeholders de la GTCS

**ANEXO L: Adaptación de Agente Alianzas y Recursos**

VARIABLES	CRITERIO 4E ELEMENTOS	Acción de evaluación	Gestión de la información y el conocimiento				
			0%	25%	50%	75%	100%
REVISIÓN PERIÓDICA Y ACTUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA GTCS	EVALUACION, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	Tienen acceso los stakeholders a la información que permite elaborar planes de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Registran el conocimiento de los stakeholders de manera estructurada	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

Fuente: Elaboración Propia

### ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO 5A	Diseño y gestión sistemática de los procesos					
		Acción de evaluación	VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque del diseño y gestión de procesos	ENFOQUE	Se define de manera sistemática y documentada las actividades que componen en los procesos de GTCS	No define ni documenta las actividades de los procesos	Define, pero no documenta las actividades de los procesos	Se encuentran en proceso de documentación de las actividades de los procesos	Cuentan con parte de las actividades de los procesos definidas sistemáticamente y documentadas	Cuentan todas las actividades de los procesos definidas sistemáticamente y documentadas
		Poseen un plan y programación para el desarrollo de procesos de la GTCS	No poseen un plan, ni programación	Poseen un plan, pero no una programación	Cuenta con un plan y programación desactualizados	Cuenta con un plan y programación actualizados	Cumplen el plan y programación que tienen
Diseño de la elaboración de procesos de la GTCS	DESPLIEGUE	Se mapean y clasifican los procesos de acuerdo a la relación y actividad que desarrollan	No se mapean los procesos	Se mapean y clasifican parte de los procesos	Se mapean y clasifican los procesos, pero no son comunicados	Se mapea, clasifica y comunica todos los procesos	Se mapea, clasifica y comunica todos los procesos
		Poseen una metodología del diseño del proceso	No cuenta con un proceso y responsable definido para el diseño de procesos	Cuenta con un proceso y responsable definido para el diseño de procesos, pero no se lleva a cabo	Cuenta con un proceso y responsable, pero no registran actividad	Cuenta con un proceso y responsable, pero no se lleva a cabo de la manera planificada	Cuenta con un proceso y responsable y se lleva a cabo de la manera planificada

ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO 5A ELEMENTOS	Acción de evaluación	Diseño y gestión sistemática de los procesos				
			0%	25%	50%	75%	100%
Diseño de la elaboración de procesos de la GTCS	DESPLIEGUE	Identifican e involucran a los stakeholders de la GTCS en el diseño de los procesos	No lo involucran a los stakeholders	Involucran a parte de los stakeholders	Involucran a todos los stakeholders		
		Definen el alcance y objetivos de los procesos de la GTCS	No definen el alcance, ni los objetivos de los procesos de la GTCS	Definen parte de los procesos y objetivos de la GTCS	Definen todos los procesos y objetivos de la GTCS		
Actualización y búsqueda de mejoras en el diseño y gestión de los procesos de la GTCS	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Poseen descripciones documentadas de los procesos de la GTCS	No poseen descripciones de los subprocesos	Poseen descripciones de los procesos, pero es data desactualizada	Se esta en proceso de actualización de las descripciones de los subprocesos	Se cuenta con parte de las descripciones de los subprocesos actualizados	Se cuenta con todas las descripciones de los subprocesos actualizados
		Poseen indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos de los procesos	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Realizan la reevaluación y actualización de los procesos	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO 5B	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	VALORACION				
			Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%
Enfoque alineado a la innovación	ELEMENTOS	Poseen lineamientos para la consecución de mejoras donde se involucren a todos los stakeholders de la GTCS	No toman en cuenta en sus lineamiento de la tecnología	Son conscientes de la necesidad de incluir tecnología, pero no tienen acciones concretas en la que se aplique	Se encuentran en un proceso inicial de inclusión de tecnología	Presentan lineamientos claros en la búsqueda constante de mejora de su gestión	Poseen un enfoque claro y desarrollado para el uso de tecnología en la GTCS
	ENFOQUE	Consideran importante la innovación para la consecución de mejoras	No lo consideran importante	Lo consideran importante, pero no tienen acciones concretas que lo demuestren	Tienen planes de innovación, pero no los llevan a cabo	Tienen planes de innovación, los llevan a cabo	Han creado planes, los han llevado a cabo y miden el impacto de mejoras logradas
Acciones concretas de la gestión de la innovación	DESPLIEGUE	Desarrollan workshops con los stakeholders para la búsqueda de mejoras innovadoras de los procesos de la GTCS	No realizan workshops con los stakeholders		Desarrollan workshops, pero no monitorean los progresos ni llevan a cabo ninguna de las ideas planteadas		Desarrollan workshops. monitorean los progresos y desarrollan las ideas planteadas
		Promueven la participación de los stakeholders en eventos donde se busquen mejoras innovadoras	No lo involucran a los stakeholders		Involucran a parte de los stakeholders		Involucran a todos los stakeholders
Revisión de las propuestas de innovación como medio de consecución de mejoras	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Evalúan el cumplimiento de los cambios propuestos en los workshops para la consecución de mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO 5C ELEMENTOS	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes				
		Acción de evaluación	VALORACION			
			0%	25%	50%	75%
Enfoque en el cliente para el diseño del servicio	ENFOQUE	Poseen lineamientos para identificar las necesidades y/o expectativas de los clientes	No cuenta con lineamientos	Cuentan con lineamientos, pero no son ejecutados	Cuentan con lineamientos y son ejecutados	
		Consideran importante el enfoque del cliente interno y externo para el desarrollo de servicio	No lo consideran importante	Lo consideran importante, pero no tienen acciones concretas que lo demuestren	Lo consideran importante y tienen acciones concretas que lo demuestren	
Gestión del diseño del servicio con la inclusión del cliente	DESPLIEGUE	Desarrollan workshops con los stakeholders para definir el alcance del servicio que ofrecen de cara al cliente interno	No realizan workshops con los stakeholders	Desarrollan workshops, pero no monitorean los progresos ni llevan a cabo ninguna de las ideas planteadas	Desarrollan workshops, monitorean los progresos y desarrollan las ideas planteadas	
		Desarrollan workshops con los stakeholders para definir el alcance del servicio que ofrecen de cara al cliente final	No realizan workshops con los stakeholders	Desarrollan workshops, pero no monitorean los progresos ni llevan a cabo ninguna de las ideas planteadas	Desarrollan workshops, monitorean los progresos y desarrollan las ideas planteadas	

**ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos**

VARIABLES	CRITERIO SC	Acción de evaluación	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes				
			VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Revisión del diseño del servicio como medio de consecución de mejoras	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Revisan periódicamente la información de los workshops para mejorar el servicio que ofrecen al cliente interno	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Revisan periódicamente la información de los workshops para mejorar el servicio que ofrecen al cliente final	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO 5D	Acción de evaluación	Producción, distribución y servicios de atención, de los productos y servicios				
			VALORACION				
			0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque centralizado en procesos con actividades de valor	ENFOQUE	Son conscientes que los procesos son un conjunto de actividades de valor y buscan gestionarlos eficientemente	No lo consideran importante		Lo consideran importante, pero no tienen acciones concretas que lo demuestren		Lo consideran importante y tienen acciones concretas que lo demuestren
			No identifican los procesos por responsable	Identifican los procesos por responsable parcialmente y de manera oral	Identifican los procesos por responsable totalmente y de manera documentada	Identifican los procesos por responsable parcialmente y de manera documentada	Identifican los procesos por responsable totalmente y de manera documentada
Gestión de las actividades de valor de la GTCS	DESPLIEGUE	Cuentan con procesos claros y definidos para la GTCS	No cuenta con procesos claros y definidos	Existen procesos, pero no están oficializados y comunicados	Procesos con variaciones y no estandarizados	Parcialmente definidos y comunicados los procesos de manera estandarizada	Totalmente definidos, actualizados comunicados los procesos de manera estandarizada
		Cuentan con un proceso definido para la gestión de incidencias	No cuenta con un proceso	Existe un proceso, pero no están oficializado y comunicado	Procesos creados, pero no comunicado	Proceso comunicado, pero desactualizado	Proceso comunicado y actualizado
Búsqueda de mejoras para los procesos de la GTCS	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Revisan el cumplimiento de los procesos clave para la atención de los servicios	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Proponen mejoras en los procesos críticos, en base a las incidencias que identifican	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

### ANEXO M: Adaptación de Agente Procesos

VARIABLES	CRITERIO SE	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes					
		Acción de evaluación	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque alineado al cliente interno y externo como aliado estratégico	ELEMENTOS	ENFOQUE	0%	No tiene un enfoque de cara al cliente interno y cliente final	Solo se enfocan a uno de los dos clientes	Tiene un enfoque de cara al cliente interno y cliente final en constante uso	
			25%	No lo consideran importante	Lo consideran importante, pero no tienen acciones concretas que lo demuestren	Lo consideran importante y tienen acciones concretas que lo demuestren	
Gestión de las relaciones con el cliente interno y externo	DESPLIEGUE	Proponen reuniones con los clientes internos para conocer el feedback de sus clientes finales	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
		Gestionan la reducción de variabilidades negativas en la atención de los servicios de la GTCS	No cuenta con un proceso	Existe un proceso, pero no están oficializado y comunicado	Procesos creados, pero no comunicado	Proceso comunicado, pero desactualizado	Proceso comunicado y actualizado
Búsqueda de mejoras de cara al cliente interno y externo	EVALUACION, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO	Toman en cuenta la información de las reuniones para proponer mejoras en el servicio que ofrecen	Sin evidencia o anecdótica	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total

Fuente: Elaboración Propia

## **ANEXO N: Guía de entrevistas y observaciones**

### **Entrevista a Gerente de SCM Corporativo – ESTRATEGIA**

Entrevista N°: 1

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Estrategia. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

1. ¿Quiénes consideras que son tus principales stakeholders relacionados a la gestión del transporte de colaboradores de servicio?
2. ¿En qué sentido impactan directamente los líderes y los usuarios?

El objetivo de la segunda parte es conocer las estrategias existentes y su manejo

3. ¿Existe alguna estrategia que haya elaborado para la GTCS?
4. ¿Qué es lo que buscaría entonces la estrategia que establecerías? ¿Quiénes participarán en la elaboración de las estrategias?
5. ¿Qué información incluiría en el momento de la elaboración de la estrategia?

El objetivo de la tercera parte es conocer factores críticos y de éxito relacionados a la elaboración de la estrategia.

6. ¿Han identificado algunos factores que han tenido algún impacto dentro de la gestión y cuáles serían?
7. Hablamos de planificación y estrategia. ¿Esta planificación y estrategia se encuentra documentado?
8. : ¿Cada cuánto tiempo consideras se debe evaluar la estrategia y cuáles son los factores para mejorar lo documentado?
9. ¿Las unidades de calidad se han involucrado ahora con este proceso?

El objetivo de la cuarta parte es conocer cómo se desarrollan las estrategias y quiénes están involucrados.

10. ¿Hay alguna evidencia tangible de las reuniones que ha habido con tus stakeholders mencionados en la parte inicial?
11. ¿Hay evidencia o registro físico de las reuniones enfocadas en la estrategia de la GTCS?

El objetivo de la quinta parte es conocer factores los indicadores de control de gestión relacionados a la estrategia.

12. ¿Existen indicadores que se ayudan a medir el funcionamiento de la estrategia?
13. ¿Qué pasa si para tu usuario interno no planificó bien, según tu criterio tu servicio llegó a tiempo, pero para tu cliente final está desfasado, hay una trazabilidad para ver eso?
14. ¿Consideras la posibilidad de crear indicadores adicionales a las que tienes y cuáles serían?
15. Si hablamos de la perspectiva Financiera ¿Crearías kpis que permitan medir esta perspectiva? ¿Puedes medir cuánto sobrecosto se genera con respecto al tiempo?

El objetivo de la sexta parte es conocer metodología para las estrategias y la comunicación de las mismas a los stakeholders relacionados a la GTCS.

16. ¿La metodología está plasmada en alguna política, todo aquello que nos acabas de comentar?
17. ¿Entonces para que la organización conozca de tus condiciones, procedimientos y en general del proceso cómo ha sido comunicado?
18. ¿Referente a la Gestión de Transporte de Colaboradores de Servicio se cuenta con alguna misión y objetivos de corto y largo plazo?
19. ¿Estos objetivos los estás midiendo? De ser el caso afirmativo. ¿Cómo los estás midiendo?
20. ¿Quiénes miden dichos indicadores?
21. ¿Tienes un registro de la medición que estás haciendo?

### **Entrevista a Gerente de SCM Corporativo – PROCESOS**

Entrevista N°: 2

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Procesos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de esta parte es conocer los procesos y subprocesos de la GTCS.

22. ¿Cuáles son los subprocesos que consideras que están dentro de la Gestión de Transporte de colaboradores de Servicio?
23. ¿Estos subprocesos están siendo alineados con la estrategia que hasta el momento has determinado?
24. ¿Los subprocesos críticos han sido evaluados por impacto?

### Entrevista a Gerente de SCM Corporativo – ALIANZAS Y RECURSOS

Entrevista N°: 3

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Alianzas y Recursos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es conocer la Gestión de Proveedores relacionados a la GTCS.

1. ¿Cómo maneja la gestión de proveedores relacionados a la gestión de transporte?
2. ¿Quién arma la data de la gestión de incidencia de los proveedores subcontratados?
3. ¿Existe alguna codificación por el tipo de incidencia para poder registrar?
4. ¿Existe una política escrita de lo que has expresado, donde se detalla, por ejemplo, ¿cómo se maneja la gestión del transporte?
5. ¿Cómo es la comunicación de la política descrita previamente?
6. ¿Existe un análisis y evaluación de la estructura de proveedores que maneja (Distribución de proveedores en las ventas, costos)?
7. ¿Estos objetivos son compartidos con los proveedores que mencionaron anteriormente?
8. ¿Tienen medido cuál es el porcentaje de proveedores homologados?
9. ¿La empresa *Inhouse 1* y los que facturan en grandes cantidades tienen contratos?  
¿Tienen tarifas de precios negociables?
10. ¿Cuándo la empresa *Inhouse 1* sabe que es mejor usar su razón y la del proveedor que controla?
11. ¿Cuándo hacen la aprobación de proveedores, se fijan en el nivel de endeudamiento o analizan financiera a los proveedores?
12. ¿Existe un KPI enfocado a medir la satisfacción del servicio que ustedes ofrecen?
13. Nos comentaste que tienen un nivel de incidencia ¿Este nivel de incidencia lo tienes en alguna data por proveedor?
14. Nos comentaste que hay planes de mejora como resultado de incidencias ¿Tienen un periodo establecido en el cual revisan las partes involucradas las incidencias?

El objetivo de la segunda parte es conocer la Gestión de los recursos económicos y financieros de la GTCS.

15. ¿Existe alguna política relacionada al tipo de financiamiento que deberían optar referente a la compra de activos? ¿Existe una política económica y financiera para hacer compra de activos?
16. ¿Has medido el nivel de endeudamiento de estos activos para el tiempo?
17. ¿Tienes algún porcentaje de nivel que se ha reducido la demanda de servicios con respecto a otros años?
18. ¿Han determinado planes de acción para cuando este nivel de servicio se restaure?
19. ¿Han medido cuál es el costo financiero que tiene las camionetas cuando están paradas acá? ¿Algún costo m2 por espacio?

El objetivo de la tercera parte es conocer la Gestión de equipos, edificios y materiales, en especial de la flota de camionetas de la GTCS.

20. ¿Existe una estructura óptima de activos, en otras palabras, me conviene tener esta cantidad de flota propia o en leasing, etc.?
21. ¿Tienen año promedio de utilización de estas camionetas?
22. ¿Puedes seguir utilizando pese a que ya están depreciadas?
23. ¿Por parte del cliente final en este tema no tienen restricción?
24. ¿Ustedes hacen un control relacionados a los gastos de las camionetas como: ¿combustibles, viáticos?
25. ¿Los mantenimientos de la flota propia son controlados por la empresa *Inhouse*?

El objetivo de la cuarta parte es conocer la Gestión de la Tecnología desarrollada para la GTCS

26. ¿En estas negociaciones ustedes cómo manejan la adquisición de la plataforma? ¿quién asume el costo?
27. ¿Podrías afirmar que realmente no existe tecnología para esta gestión?

El objetivo de la quinta parte es conocer la Gestión de la Información y el Conocimiento desarrollados para la GTCS

28. ¿Existe una política sobre la gestión de la información relacionadas al proceso? Suponiendo que la empresa *Inhouse 1* se va, ese know how que ha adquirido como es controlado por empresa X.
29. ¿Las políticas que nos comentaste anteriormente si están escritas o documentadas?
30. ¿Si alguien solicitara un reporte en cifras de cómo se está moviendo la gestión del transporte, existe acceso a esta información?

31. ¿Sobre el tema de activo, ustedes llevan un reporte donde se indique que se tiene que cambiar las camionetas?
32. ¿Referente a ello, no hay una política documentada o escrita que diga lo que se debe hacer?
33. ¿Tienen algún sistema de gestión de riesgos que se distribuye en impacto y probabilidad?

### **Entrevista a Gerente de Recursos Humanos – PERSONAS**

Entrevista N°: 4

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Personas. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es conocer la estructura y funciones del equipo de Recursos Humanos de la Empresa X.

1. ¿Cuál es la actual estructura de Recursos Humanos, llámese unidades o equipos?  
¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Se han establecido planes estratégicos en el área de Recursos Humanos enfocados a toda la organización y cuáles son?
3. ¿Cada qué tiempo son las reuniones? ¿En estas reuniones hay actas de reunión?
4. ¿Hay alguna actividad de Recursos Humanos que se terceriza?

El objetivo de la segunda parte es conocer el grado de responsabilidad en la gestión de terceros por parte de Recursos Humanos

5. ¿Y referentes a los terceros como están gestionados? ¿Están estructuralmente en la organización o nos son parte?
6. ¿Cómo es el control para los terceros?

El objetivo de la tercera parte es conocer la gestión de la información, el conocimiento y capacitación por parte de Recursos Humanos

7. Referente a las funciones de los colaboradores ¿Están documentadas o mapeadas las funciones de la organización?
8. ¿Cada cuánto tiempo son evaluadas y actualizadas?
9. ¿Actualmente Recursos Humanos tiene objetivos para *Supply Chain Management*?
10. Referente al perfil de los colaboradores del perfil de SCM Corporativo. ¿Cómo elaboran el perfil?

11. Referente a los programas de capacitación y desarrollo del puesto ¿Cada cuánto tiempo se realiza y quiénes intervienen en la realización de programas?
12. ¿Cómo manejan el conocimiento de los colaboradores que se retiran de la organización?
13. ¿Tienen un sistema de comunicación con los colaboradores de cómo se está desarrollando dentro de su área?

El objetivo de la cuarta parte es conocer los indicadores de gestión y programas de motivación que posee el área de Recursos Humanos

14. ¿Tienen algunos indicadores que miden desempeño de sus colaboradores?
15. Referente al desempeño de terceros. ¿Quién lo evalúa o controla?
16. Referente a la rotación de colaboradores. ¿Tienen indicadores?
17. ¿Cómo motivan al personal de la empresa X?
18. ¿Se tienen reuniones con los Gerentes de las áreas Corporativas en temas de los colaboradores y desempeño o rendimiento?
19. ¿Qué tipos de incentivos existen para los colaboradores? ¿Son estas económicas o no económicas específicamente para TT&L?
20. ¿Cómo miden el compromiso de los colaboradores?

### **Entrevista a TT&L *SENIOR SPECIALIST* – ESTRATEGIA Y PROCESOS**

Entrevista N°: 5

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Estrategia y Procesos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es mapear a los stakeholders desde la perspectiva del TT&L *Senior Specialist*

1. ¿Quiénes son considerados como Stakeholders relacionados a la GTCS?
2. ¿Qué función desarrolla cada stakeholder mencionados previamente en la elaboración de la estrategia de la GTCS?
3. ¿Los *planner* se encuentran capacitados para las LBUs con mayores requerimientos de viaje? ¿Qué tanto es su nivel de variación de solicitantes?

El objetivo de la segunda parte es mapear las funciones, responsabilidad y el equipo de trabajar del área de TT&L

4. ¿Cuál sería tu participación en la GTCS?
5. ¿Cómo es la distribución del tiempo que le dedicas a revisar temas de GTCS?
6. ¿Quiénes conforman el equipo de que soporta la GTCS?

El objetivo de la tercera parte es conocer los procesos y subprocesos y su metodología de creación.

7. ¿Cuáles son los procesos que identifica dentro de la GTCS?
8. ¿Cuál consideras es el proceso más crítico de los descritos previamente?
9. ¿Cuál es tu opinión en base al proceso actual de tratamiento de Solicitudes de Viaje?
10. ¿Cómo es la metodología para la creación de procesos?

El objetivo de la cuarta parte es conocer los indicadores de gestión de la GTCS.

11. ¿Cuáles son los indicadores que miden en la GTCS?

### Entrevista a TT&L Trainee - PROCESOS

Entrevista N°: 6

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Procesos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es mapear las funciones, responsabilidad y el equipo de trabajar del área de TT&L

1. ¿Cuál es tu función dentro de la gestión de transporte de colaboradores?
2. ¿Qué implicancia tienes dentro de la gestión de transporte de colaboradores?
3. ¿Qué parte de tu tiempo le delegas a esta gestión de transporte de colaboradores de servicio?
4. ¿Cómo se delegan las funciones?
5. ¿Cuánto tiempo estás laborando en la empresa ABB?

El objetivo de la segunda parte es conocer los procesos y subprocesos y su metodología de creación.

6. ¿Cuáles son los procesos de la gestión del transporte?
7. ¿Manejan algún tipo de política y cómo se hace ello? ¿Quién comprende esa evaluación de políticas?
8. ¿Quiénes están implicados en dicha evaluación?
9. ¿De los procesos que mencionas cuáles son los que tú desempeñas?
10. ¿Nos podrías describir paso a paso tus funciones?
11. ¿Cómo le llaman al rol que tiene un individuo cuando solicita este servicio?
12. ¿Esta persona vuelve a tener un rol en el proceso?
13. ¿Qué sucede con el *controller* en el proceso?
14. ¿Continuando con el proceso que más nos podrías decir?
15. ¿Qué tiempo se demanda desde que recibes la liquidación hasta que emites la orden de compra?

16. ¿Cuál de estas partes que revisas, generas, emites es el que más tiempo demora? ¿Y qué tan recurrente pasa esto?
17. Luego para el tema de pago a proveedores, ¿ves la parte de administrativa de pagos?
18. ¿Qué tiempo te demora o que parte de tu tiempo le dedicas a este seguimiento si se registró bien la factura, si se ha pagado o no se ha pagado?
19. ¿Cuántas horas estás en la Empresa X?
20. ¿Según tu percepción, se ha mantenido este ritmo de trabajo o como era antes?
21. Nos dijiste que dentro del rol que desempeñas dentro del proceso, el que toma más tiempo es el de aprobación de control. ¿Siempre están dentro de los 5 días para el envío de la liquidación? ¿Tienen algún KPI sobre qué proveedor se demora más?
22. ¿Estos registros que mencionas se hacen todo el tiempo?
23. ¿Cómo se delegan las funciones?
24. ¿Nos puedes seguir describiendo el proceso y cuándo termina?
25. ¿Puedes decirnos cuántos servicios se solicitan al día?
26. Nos comentabas que te delegaron una parte del proceso. ¿Qué podrías decirnos sobre las funciones de los coordinadores de la empresa *Inhouse 1*?

El objetivo de la tercera parte es determinar la relación entre Recursos Humanos y los colaboradores de la Empresa X

27. ¿Has tenido alguna reunión con Recursos Humanos?
28. ¿Quién fue la persona que se realizó la inducción?

El objetivo de la cuarta parte es determinar la relación entre los proveedores *Inhouse 1* y *2* y los colaboradores de la Empresa X

29. ¿Cuándo los dos miembros del *Inhouse 1* ingresaron? ¿Sabían qué funciones iban a desempeñar?
30. ¿Desde tu perspectiva qué mejoras harías en el proceso?
31. ¿Cuánto tiempo tiene el proyecto de inclusión de los Proveedores *Inhouse*?
32. Podrías contarnos más al respecto de esta plataforma ¿Qué beneficios trae esa plataforma de interfaz? Entendiéndose por interfaz cuando se genera una zona de acción de un sistema sobre otro. Plataforma que se ha creado hace el match con el SCM Corporativo.
33. ¿Cuál es el usuario más recurrente de este servicio?

El objetivo de la quinta parte es determinar el desarrollo de la gestión y control de incidencias.

25. Por otro lado. ¿Tienes algún feedback del servicio que brindan por parte del usuario o unidades de negocio respecto a algún tipo de incidencia que hayan tenido?

**Entrevista a Analista de Proveedor *Inhouse* 1 – ALIANZAS Y RECURSOS Y PROCESOS**

Entrevista N°: 7

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Alianzas y Recursos y Procesos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es mapear las funciones, responsabilidad y el equipo de trabajar del área de TT&L

1. ¿Nos podrías comentar el proyecto que estás liderando relacionado a la GTCS desde que están como un proveedor *Inhouse* en Empresa X?

El objetivo de la segunda parte es conocer la utilidad y funciones de la plataforma desarrollada para Empresa X.

2. Nos gustaría conocer más al detalle, quién ingresa la solicitud, quienes tienen acceso, cómo es el flujo de solicitud en esta plataforma.
3. ¿Quiénes tienen acceso a esta plataforma?
4. ¿En ningún momento se relaciona el usuario que viaja en sí con el proveedor?
5. El Gerente SCM nos comentaba de una ventana donde iban a incluir la información digital. ¿cómo funciona?
6. ¿La plataforma que ya han desarrollado y la interfaz la está haciendo ABB o la estás haciendo Proveedor *Inhouse* 1?
7. Entonces. ¿la liquidación ahora es manual?
8. ¿Han pensado por ejemplo incluir un acceso al proveedor y que el liquide en el sistema
9. ¿Cómo será la sustentación documentaria de liquidaciones?
10. ¿Quién da la conformidad de que el servicio se dio? ¿ahí sí entra el usuario porque él firma esta hoja, esa hoja se sube como digital?
11. ¿Hay un plan de cambio para toda la gestión documentaria relacionada al GTCS?

12. ¿Qué tiempo les ha tomado tomar este proyecto, es decir, desarrollar la plataforma?
13. ¿Ustedes para armar su proyecto qué tomaron como objetivos o como lineamientos, ósea cuál fue el input de información para que empieces tu proyecto? ¿le dieron algo o todo lo han ido descubriendo en el camino?
14. ¿Este proyecto está financiado por ustedes o por ABB?
15. ¿Tú recibiste algún manual o algún procedimiento escrito de cómo se hacían estas solicitudes en el paso a paso?

El objetivo de la tercera parte es determinar quiénes son los stakeholders involucrados en la gestión del cambio que experimenta SCM Corporativa.

16. ¿Y calidad ha tenido algún rol en estos 9,7 meses?
17. ¿La opinión de qué stakeholders ha sido tomada en cuenta para los cambios?
18. ¿El Gerente SCM Corporativo ha participado en todas estas reuniones?
19. ¿Cuál es el nivel de involucramiento que tiene el TT&L *Senior Specialist*?
20. ¿Qué rol a desempeñado el Gerente SCM en la gestión del cambio?
21. ¿De quién vino el querer innovar: vino de parte de ustedes cuando vieron esta realidad o vino de parte de Empresa X, cuando entraron y les dijeron oye sabes que esto está mal?

El objetivo de la cuarta parte es determinar la experiencia en este tipo de modelo de negocio de Empresa *Inhouse 1*.

22. Y ustedes tienen alguna experiencia previa en esto, ósea en otro cliente tienen este tipo de modelo de negocio
23. ¿Qué fue lo más crítico que viste cuando llegaste?
24. Y si te dijera de 0% a 100% en qué porcentaje van en progreso de unificación de los procesos?
25. ¿Y qué es lo que falta para que aprueben los cambios al flujo actual?
26. ¿Qué podrías rescatar en la situación en la que encontraste la GTCS? ¿Qué era lo mejor que encontraste? ósea cuál fue tu percepción de esa fotografía inicial?
27. ¿En algún punto de tu estudio has evaluado la percepción del servicio que cara al cliente final?

## Entrevista a Coordinador de Proveedor *Inhouse 1* - PROCESOS

Entrevista N°: 8

Entrevistador:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara/Janet, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de la Empresa X. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación con el objeto de estudio. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el desempeño y gestión que tiene el agente de Procesos. Las preguntas planteadas responden directamente a la matriz de REDER elaborada en la presente investigación.

El objetivo de la primera parte es mapear las funciones, responsabilidad y los indicadores de gestión que tiene bajo su cargo el Proveedor *Inhouse 1*

1. ¿Nos podrías comentar cuáles son tus funciones?
2. ¿Cómo es la distribución de tiempo para las actividades que desarrollas?
3. ¿Quién es el jefe directo a quien le reportas?
4. ¿Qué indicadores tienen para medir la gestión de las actividades desarrolladas por usted?
5. ¿En qué parte surge el quiebre o cambio de responsabilidades sobre tus actividades y las del colaborador de Empresa X que registra los requerimientos en el SCM?
6. ¿Cuál es el flujo detallado de las funciones que desarrollas?
7. ¿Cómo atienden los requerimientos de emergencia?
8. ¿Quiénes hacen uso de la plataforma?
9. ¿Cuál es la actividad más crítica del proceso descrito en líneas superiores? ¿Por qué?
10. ¿Existe un límite de tiempo para presentar facturas y/o liquidaciones para ser canceladas?
11. ¿Cómo afectan los retrasos de envío de POs contablemente a el proveedor *Inhouse 1*?
12. ¿Cómo es el medio de comunicación para las órdenes de compra pendiente de aprobaciones?
13. ¿El proveedor *Inhouse 1* brinda un servicio parecido al que le brinda a Empresa X a otras empresas?
14. ¿Qué tan frecuente es esta tendencia de usuario conductor dentro de Empresa X?

El objetivo de la segunda parte es conocer la utilidad y funciones de la plataforma desarrollada para Empresa X.

15. ¿Cómo nace la iniciativa de crear la nueva plataforma de atención de requerimientos de el proveedor *Inhouse 1*?
16. ¿Cuáles son las bondades del sistema desarrollado por el proveedor *Inhouse 1*?
17. ¿Cómo manejan la atención para el servicio relacionado a las camionetas?

El objetivo de la tercera parte es conocer la gestión de subcontratación de proveedores por parte de Proveedor *Inhouse 1*

18. ¿Cómo hacen la selección del proveedor si las solicitudes son enviadas a un pool de proveedores?
19. ¿A la fecha tienen ingreso de nuevos proveedores para este servicio?
20. ¿Cómo tienen dicho conocimiento de gestión de proveedores? ¿Subcontratados estructurados y comunicados?
21. ¿Podrías indicar los criterios que consideras para determinar la confirmación de atención de los proveedores a un servicio?
22. ¿Quién es el responsable de la evaluación de estos proveedores?

El objetivo de la cuarta parte es conocer la gestión de incidencias y entrenamiento a clientes internos y usuarios por parte del del Proveedor *Inhouse 1*.

23. ¿Qué incidencias tienen mapeadas?
24. ¿Cuál es el procedimiento para tratar a estas incidencias?
25. ¿Cómo es el entrenamiento a los usuarios sobre las políticas y procedimientos sobre la GTCS?
26. ¿Algún comentario sobre un tema de gestión de solicitudes en particular que bajo tu consideración debe mejorarse?

### Entrevista a Subgerente de Transporte - Ferreyros

Entrevista N°: 9

Entrevistador:

Entrevista:

Fecha:

Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Sara Alzamora, somos estudiantes de la FGAD de la PUCP. Nos encontramos investigando la Gestión del Transporte de Colaboradores de Servicios de una empresa de Energía y Automatización. Para ello, solicitamos su apoyo, dada su estrecha relación relacionada a la Gestión del Transporte. Nosotras plantearemos una serie de preguntas abiertas, a través de las mismas conoceremos el contexto del transporte relacionado a la oferta y realidad peruana desde su perspectiva, como los comentarios sobre la estrategia de tercerización de la misma.

El objetivo de la primera parte es conocer su opinión sobre el desempeño del transporte en la Cadena de Abastecimiento dentro del contexto peruano:

1. ¿Cuáles considera usted que son las actividades claves de la logística?
2. ¿Cual de las actividades descritas previamente considera la más crítica en la cadena de suministro? ¿Por qué?
3. ¿Cual es su opinión sobre el costo logístico del transporte en relación a la realidad peruana?
4. ¿Existen grandes niveles de informalidad que afecten la gestión? ¿En qué manera?
5. ¿Cómo la realidad peruana impacta en la eficiencia de los procesos logísticos de las principales actividades económicas del país?

El objetivo de la segunda parte es conocer en mayor detalle la calidad del servicio brindado en la oferta de proveedores del mercado.

6. ¿Cómo es la oferta de proveedores de este servicio?
7. ¿Qué problemas presenta dicha oferta?

El objetivo de la tercera parte es conocer cómo se invierte en el transporte en las empresas y la opinión sobre la estrategia de tercerización dicha gestión.

8. ¿Cual es su opinión con respecto a la gran inversión de las empresas en la logística de su transporte?
9. ¿En qué considera que se centran dichas inversiones?
10. ¿Que opinión le da la tercerización de este servicio?

El objetivo de la cuarta parte es conocer cómo se evalúa y controla la calidad de los procesos relacionados a la Gestión del Transporte:

11. ¿En sus años de experiencia ha utilizado algún modelo de Calidad para evaluar los procesos de la logística de transporte?
12. ¿En caso de no, cuáles fueron sus estrategias?
13. ¿En sus años de experiencia ha utilizado algún modelo de Calidad para realizar las mejoras en su logística de transporte?

## Guía de Observación del Proceso de Solicitud de Transporte de 1 colaborador de servicio

Empresa y Área: \_\_\_\_\_

Puesto a observar: \_\_\_\_\_

Fecha y Hora de la observación: \_\_\_\_\_

Instrucciones: analizar en base a la observación si se cumplen los aspectos a evaluar, de ser así se debe marcar con una (x) el cumplimiento. Adicionalmente, se deja abierta la opción de completar mayor detalle, a través de la columna de comentarios.

Observado	Acción a Evaluar	Sí se cumple	No se cumple	COMENTARIOS
Coordinador Empresa Inhouse 1	Destina la mayor parte de su tiempo a la coordinación de servicios.			
	Determinar el proceso operativo más engorroso de la GTCS			
	Determinar a quien transcurren primero cuando surgen un problema o duda.			
	Deterimar la existencia de confianza para la ejecución de funciones.			
	Frecuencia de emisión de reportes a los jefes de SCM Corporativo.			
	Interacción entre miembros estructurales y no estructurales.			
	Complejidad de registro de Solicitudes de viaje.			
	Recepción y solicitud de liquidaciones, atención en plata de Empresa X.			
	Presión para el pago al área de Contabilidad.			
Analista - Empresa Inhouse	Involucramiento con stakeholders para conocer su realidad, y poderla mejorar en las soluciones a plantear.			
	Utilización de nueva plataforma para el registro de solicitudes de transporte.			
Gerente SCM Corporativo	Seguimiento a los reportes y avances en la gestión operativa del área de TT&L.			
	Empoderamiento del equipo para la propuesta de mejoras.			
TT&L Trainee	Asignación de esfuerzo y tiempo a las liquidaciones, en parámetros estandar.			
Contralorias	Cumplimiento, alineados a tiempo, de atención a las aprobaciones de transporte.			
Cojunto de stakeholders	Cumplimiento del proceso de Gestión de Solicitudes de transporte.			

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO Ñ: Consentimiento Informado**

(Ver en CD Adjunto)

## **ANEXO O: Transcripción de Entrevistas aplicadas**

(Ver en CD Adjunto)

## ANEXO P: Redacción de Observaciones

Observado	Acción a Evaluar	Sí se cumple	No se cumple	COMENTARIOS
Coordinador Empresa Inhouse 1	Destina la mayor parte de su tiempo a la coordinación de servicios.	X		Se valida que sus labores en atender las solicitudes de transporte consumen casi un 70% de su tiempo.
	Determinar el proceso operativo más engorroso de la GTCS	X		Se pudo observar grandes resmas de liquidaciones pendientes para generar órdenes de compra. El ingreso del mismo ya no puede ser desempeñado por un sola persona de Empresa X, por ello se registró la llegada de otros colaboradores para que ayuden en esta labor.
	Determinar a quien transcurren primero cuando surgen un problema o duda.	X		La primera persona, por cercanía física -misma oficina- es la TT&L Senior Specialist. Sin embargo, todo termina siendo de canilizado y de conocimiento del Gerente SCM.
	Determinar la existencia de confianza para la ejecución de funciones.	X		El coordinador y analista, ya conocen el proceso de manera completa. Lo cual los hace sentir seguros de lo que hacen.
	Frecuencia de emisión de reportes a los jefes de SCM Corporativo.	X		Los reportes son enviados cada tarde sobre el avance de la emisión de órdenes de compra, dirigidos a los jefes de TT&L. Se observó una pizarra donde tienen los avances mínimos que deben realizar por día.
	Interacción entre miembros estructurales y no estructurales.	X		Se da en mayoría por vía telefónica o correo, para el caso de los usuarios internos y sus solicitudes. No hubo relacionamiento alguno con el área de RRHH.
	Complejidad de registro de Solicitudes de viaje.	X		Se pudo observar el Excel trabajado previo a la plataforma, donde todo el manual, de acuerdo a lo dicho en las entrevistas
	Recepción y solicitud de liquidaciones, atención en plata de Empresa X.	X		Por las tarde hubieron reuniones puntuales, con proveedores que tenían retraso excesiva en la emisión de sus liquidaciones.
	Presión para el pago al área de Contabilidad.	X		Se ejerce presión, pero no al área de Contabilidad. Sino al gerente de SCM para que este presione popr el pago de las mismas.
Analista - Empresa Inhouse	Involucramiento con stekeholders para conocer su realidad, y poderla mejorar en las soluciones a pleantear.		X	Durante las revisiones no se pudo presenciar un reunión entre ambas partes.
	Utilización de nueva plataforma para el registro de solicitudes de transporte.	X		Se valió que se tiene en marcha y uso la plataform para solicitud de Transporte.
Gerente SCM Corporativo	Seguimiento a los reportes y avances en la gestión operativa del áera de TT&L.	X		Realiza la revisión cada tarde, posterior a la repción del mismo.
	Empoderamiento del equipo para la propuesta de mejoras.	X		Durante las reuniones, Gerente, reitera que ahora Empresa Inhouse 1 es la única reponsable de la atención de pedidos.
TT&L Trainee	Asignación de esfuerzo y tiempo a las liquidaciones, en parámetros estandar.		X	Se validó que este proceso es muy manual, por ende lento. Y se tiene un exceso de documentación sin registrar. Se encontró una liquidación con 2 mese de demor
Contralorias	Cumplimiento, alineados a tiempo, de atención a las aprobaciones de transporte.		X	Se validó que en algunos casos la demora ha sido excesiva, pese a las llamadas y visitas a oficinas de los mismos por temas de viajes. Hubo un caso en particular, en una de las divisiones, donde las liquidaciones de no estar firmadas por el Gerente de SCM Corporativo. Estoy se encuentra totalmente fuera del proceso estandar.
Cojunto de stakeholders	Cumplimiento del proceso de Gestión de Solicitudes de transporte.		X	Este no se cumple para todos los casos, existe una LBU que tiene desviaciones en el proceso de aprobación de requerimientos.

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO Q: Codificación entrevistas relacionadas a cada agente:  
Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y  
Procesos.**

(Ver en CD Adjunto)

### ANEXO R: Resumen de Puntuación de Matriz REDER Adaptada

AGENTE LIDERAZGO		AGENTE POLITICAS Y ESTRATEGIAS		AGENTE PERSONAS	
1A	75%	2A	75%	3A	45%
1B	70%	2B	50%	3B	44%
1C	67%	2C	33%	3C	42%
1D	50%	2D	42%	3D	67%
1E	75%	2E	33%	3E	63%
<b>Promedio</b>	<b>67%</b>	<b>Promedio</b>	<b>47%</b>	<b>Promedio</b>	<b>52%</b>
	<b>AGENTE AVANZAS Y RECURSOS</b>		<b>AGENTE PROCESOS</b>		
	4A	46%	5A	61%	
	4B	65%	5B	75%	
	4C	75%	5C	63%	
	4D	63%	5D	67%	
	4E	56%	5E	40%	
	<b>Promedio</b>	<b>61%</b>	<b>Promedio</b>	<b>61%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO S: Puntuación Detallada de Matriz REDER Adaptada**

(Ver en CD Adjunto)

## **ANEXO T: Resumen Entrevista a Gerente de SCM Corporativo – Agente de Liderazgo, Estrategia y Personas**

El Gerente de *Supply Chain Management* Corporativo al inicio realiza una introducción en el cual menciona que la GTCS debe mantener una relación cercana con el cliente interno, así como, tener en cuenta el impacto que generaría en los grupos externos, por lo cual, considera importante identificar oportunidades mejora. Como respuesta a la primera pregunta, el Gerente considera que dentro de los Stakeholders debe incluirse, principalmente, a los usuarios y líderes del negocio, puesto que dicha gestión podría tener un impacto negativo o positivo sobre ellos y el negocio en temas de costos y eficacia. Además, considera que los clientes externos están involucrados a la GTCS, puesto que son los que realizan la compra de productos y/o servicios. Por otro lado, detalla el status actual de dicha gestión y el rubro en el que se desarrolla más que es la Minería en el cual identifica un ambiente muy regulado y la participación de otras áreas tales como Salud y Seguridad Ocupacional y, en segundo lugar, Seguridad. Asimismo, cómo cada uno cumple un diferente rol dentro de la Empresa X. Se ha evidenciado en estos últimos roles una falta de estandarización de los procesos que llevan a cabo. Como respuesta a la segunda pregunta, el Gerente considera que se ha establecido una estrategia que consiste en mejorar el tiempo de respuesta, la gestión de información y tener una mayor cobertura a nivel nacional del servicio. En general, dicha estrategia busca establecer a un proveedor *Inhouse* con la capacidad de auditoría, supervisión, que cuente con las herramientas para la operatividad y lleve a cabo la GTCS. Adicionalmente, recalca que existen deficiencias con respecto al cliente interno y su planificación en temas del servicio, lo cual reduce la efectividad de la estrategia. De ser otro el panorama, el Gerente desarrollaría su idea en base a la inclusión del cliente final externo de las unidades de negocio dentro de su evaluación de la estrategia para el objeto de estudio. Agregando, además, que la posición del SCM, en la actualidad, es reactiva. En conclusión, recalca la importancia de incluir en un futuro en el establecimiento de estrategia a los actores tales como: *Planner* de las LBU's, Gerentes de las LBU's, *Specialist Senior* de TT&L, los proveedores *Inhouse*, y el mismo Gerente de SCM Corporativo, teniendo en cuenta, la información primaria y secundaria, como data histórica de los 2 últimos años, contratos, sus condiciones y características; lista de proveedores, así como, información recopilada de las LBU's y sus servicios. Con todo ello, tomar una postura más proactiva.

En la pregunta referente a factores que han tenido impacto dentro de la GTCS, el gerente detalla que algunos de ellos se centran en el personal (*Planner* de las LBU's), su rotación, compromiso, instrucción, conocimiento y cumplimiento de protocolos. De igual

manera, recalca que ha habido poca o casi nula interacción con proveedores que tengan la capacidad de realizar el 100% de las coordinaciones de la GTCS con sus propios recursos. De acuerdo a su contexto, enfatiza la relevancia de la tercerización y la importancia de la coordinación con los proveedores *Inhouse* sobre las políticas, otros proveedores y estrategias referente al objeto en estudio para evitar un posible conflicto de intereses.

Todo lo expuesto sobre planificación y estrategia no se encuentra documentado o formalizado por las áreas involucradas, sin embargo, existe documento escrito y compartido entre áreas de temas particulares tales como, procedimiento de solicitud del servicio y sus áreas involucradas, instrucciones para los choferes, condiciones de negocios, políticas y recomendaciones del transporte dentro de la gestión que podrían ser insumo para lo primero. El Gerente tiene claro que hay áreas de mejora dentro de dicha gestión como estrategias de comunicación interna. Por lo cual, una de las iniciativas de la Empresa X, debido a que, el transporte y su gestión no es el enfoque del core business del negocio, ha sido realizar prototipos de plataformas electrónicas para automatizar la gestión de solicitudes del servicio, así, enfocarse solamente en la parte analítica y estratégica de la GTCS; y eliminando funciones operativas. Este proyecto aún se encuentra en proceso de ejecución, incluso, hace un llamado a otras áreas para su involucramiento tales como Calidad, el cual actualmente, según lo mencionado por él, no lidera ni se involucra en este tipo de temas y, sí, hubo un posible acercamiento con una de las LBU's que no tuvo mayor trascendencia. Adicionalmente, el gerente menciona que existieron reuniones con otras áreas en temas de personal, muchas de seguridad y pocas con las LBU's, debido a sus rutinas de trabajo, de las cuales no ha habido ningún registro.

Menciona que existen indicadores operativos que lo han ayudado a medir algunas actividades de la GTCS, a pesar de ello, hay ausencia de indicadores más estratégicos enfocados a los clientes internos el cual considera muy importante establecer. También, ha manejado indicadores financieros muy sólidos, gracias a la data que pudo conseguir de Contabilidad y Finanzas, el cual le ha mostrado un panorama más amplio de la realidad de dicha gestión, el cual no ha tenido mayor uso. Siguiendo con el tema de medición y control, él enfatiza que no existe una trazabilidad del servicio que las LBU's proporcionan a sus clientes finales. Finalmente, el entrevistador tiene claro que el trabajo debe enfocarse en lograr mantener ciertos objetivos principales como: calidad en la GTCS y funciones integrales de la misma, mayor confianza con los proveedores, Management fee bien aplicado, desarrollador de plataforma que mantenga y genere mayores costos y; sobretodo, personal competitivo.

## **ANEXO U: Resumen Entrevista a TT&L Senior Specialist – Agente de Liderazgo, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos**

La entrevistada está a cargo en el rol desde fines de 2015, quien describe a la Empresa *Inhouse 1*, Empresa *Inhouse 2*, los usuarios finales y los *planners* de las LBU' s, las contralorías, como los principales stakeholders. El área de contraloría valida los costos que se da al final del servicio. La Empresa *Inhouse 1* gestiona y controla flota propia, flota de leasing y los proveedores subcontratados en zonas a nivel nacional -el servicio no puede brindarse por temas de cobertura por una sola empresa-. En cuanto a labores administrativas, este último tiene funciones administrativas como el control documentario y cumplimiento de políticas enviadas por las siguientes áreas: Seguridad, Seguridad y Salud Ocupacional y SCM Corporativo. En el caso de los usuarios finales (colaboradores de servicio) por su experiencia con el servicio entregan feedback y validan la calidad del servicio brindado por parte de las empresas tercerizadas. El rol de los *planners* es solicitar y planificar de la mano con el área de SCM y el proveedor tercerizado la demanda para los diversos proyectos que tienen. Por ello considera que es importante recalcar el tema de la planificación. La logística de cada LBU tiene identificada a un *planner*, que se encarga de los requerimientos de transporte de colaboradores de servicio. En divisiones menores o con poco requerimiento de este tipo de servicios se tienen Order Handels hacen la función de *planners*. Mientras que para otras divisiones, el core de sus actividades involucran viajes, entonces estas áreas si tienen *planner* evocados como parte principal de funciones el oportuno requerimiento de viajes para sus ingenieros. Los *planner* son capacitados.

En cuanto a las funciones de la entrevistada, corporativamente, su atención va sobre atención a los problemas que se dan, aunque de una manera reactiva. Además de asumir un rol en la parte preventiva. Antes que entrara la empresa *Inhouse 1* la mayor atención de su tiempo, casi un 60%, estaba evocado a temas de GTCS. Sin embargo, ahora es un 40% de tiempo. Es un tema operativo, y bastante tedioso en lo documentario. Además de hacer el seguimiento de la GTCS a la operación, y a través de reportes, registros para reportar cómo se están moviendo los resultados de la operación para fines de control y mejora. Parte de sus funciones es controlar a los dos socios estratégicos *Inhouse* que tenemos para la GTCS: Administración de Flota y Administración de la Operación de la GTCS. Por otro lado, la entrevistada reconoce que siempre ha supervisado el área en conjunto con el Gerente de SCM Corporativo, asimismo, destaca la labor de su líder.

Se recalcó que la GTCS es la única gestión en toda la organización centralizada en SCM Corporativo para atención a todas las LBUs. El proveedor *Inhouse 1* coordina la GTCS en base a lineamientos establecidos tanto a nivel local como global de la compañía que debe conocer,

respetar y seguir. Además, detalló la importancia de mantener reuniones con usuarios internos, externos, proveedores, etc., aunque en ello se invierte bastante tiempo. Sin embargo, ahora dicho rol se ha delegado ahora a la empresa *Inhouse 1*. Por otro lado, detalló que Empresa *Inhouse 1* son los responsables al 100% de lo operativo de la gestión, mientras que los temas críticos los asume aún la empresa X. Entiéndase como temas críticos a los accidentes o quejas de cara a los clientes, es decir el feedback para mejorar o cambiar. Y esto ocurre porque el servicio se da bajo el nombre de empresa X, y no de empresa *Inhouse 1*.

En relación a procesos operativos se tiene gestión documentaria (liquidaciones y facturas), atención de solicitudes de viaje, mantenimiento de flota propia y de leasing. Detalló que la flota está compuesta por 17 camionetas propias y 20 camionetas en leasing con empresa *Inhouse 2*; y 4 unidades más en la planta de Arequipa. Mientras que en los procesos de la parte estratégica se tiene a la planificación de la demanda para compra de flota, control y análisis de las actividades de los proveedores *Inhouse*, licitación para renovación de proveedores y planeamiento del área en base a objetivos trazados por empresa X y las LBUs.

De lo descrito previamente, desde su perspectiva y experiencia, considera que el proceso más crítico es la gestión documentaria que implica el traslado de información y documentos en físico y doble aprobaciones, como lo solicita una LBU. Su crítica va relacionada al porqué alargar el tiempo de los procesos. Por otro lado, el tema de la formalización y homologación de las camionetas para los proyectos.

La crítica que se expuso sobre el proceso actual de atención de Solicitudes está relacionada a la complicación por parte de algunas LBUs que centran la atención en controles internos, y no ven la actividad de manera holística y no toman en cuenta que existen más divisiones que ya se rigen a procesos definidos. Además, concluye con que la gestión ha podido mejorarse en base a la propuesta de nuevas herramientas que antes no se contaba, y al ingreso de personal especializado en este tipo de solicitudes. En términos generales, es un área que está dando inicio a un sistema tercerizado importante para una actividad no core del negocio, pero sí de vital importancia.

La metodología que emplea el área para la creación de procesos no fue claramente expuesta, comentó que estos temas son revisados por el área de calidad, quienes brindan soporte en la construcción, mediante workshops y reuniones con la mayoría de stakeholders de la GTCS. En relación al tema de indicadores se toman en cuenta son los siguientes: Tiempo de respuesta de solicitudes, Cantidad de solicitudes no atendidas, Capacidad Ocupada de camionetas propias, Registro de incidencias, Monto de gasto en moneda local, esos principalmente.

## **ANEXO V: Resumen Entrevista al Gerente de Recursos Humanos– Agente de Liderazgo y Personas**

Esta entrevista fue dirigido al Gerente de Recursos Humanos. En la primera parte de la entrevista se buscó, básicamente, conocer la estructura y funciones del equipo que la conforma las cuales se encuentran mapeadas y documentadas en un portal a nivel global; y actualizadas, según requerimiento. El entrevistado inició comentando que en su actual equipo existen miembros estructurales y no estructurales o tercerizadas, así como, los programas de desarrollo que ejecutan solo para los primeros mencionados en miras a mejorar el negocio. También, comenta sobre sus planes estratégicos tales como: plan de expansión, plan de desarrollo a todo el personal bajo un mismo marco, mas no dirigidos a proyectos específicos: LBUs. Finalmente, gerente describe su participación en las reuniones.

En segundo lugar, el objetivo fue el grado de responsabilidad del área en la gestión de terceros. En este punto el entrevistador afirma que no gestiona ningún tema sobre los terceros. En caso de tener alguna observación con este sector, se le comunica directamente al coordinador que maneja la cuenta.

En la tercera parte, se buscó conocer la gestión de la información, el conocimiento y capacitación hacia otras áreas, especialmente a Supply Chain. El gerente deja en claro que los objetivos del área son manejados por Finanzas mas no por ellos mismos. Así mismo, cualquier requerimiento de alguna unidad en temas concernientes al personal son coordinados con el área de Recursos Humanos. En temas de desarrollo y capacitación, en su mayoría, son ejecutados por las mismas áreas. Sin embargo, Recursos Humanos si maneja algunos indicadores de desempeño y rotación del personal de la estructura organizacional. Asimismo, en cuestiones de desarrollo del personal tercerizado. Así como, motivación, etc. son gestionados por las áreas que los contratan, Recursos Humanos no participa. Por otro lado, el entrevistado recalca su labor en los sistemas de comunicación, incentivos económicos y no económicos que se maneja en toda la organización en coordinación con los supervisores, de acuerdo a la performance dentro del puesto o equipo.

En conclusión, resalta que hay temas que aún deben evaluarse como el clima organizacional y el compromiso, puesto que estos factores repercuten en la performance del negocio.

## **ANEXO W: Resumen Entrevista al Coordinador de Empresa *Inhouse***

### **1– Agente de Liderazgo, Alianzas y Recursos y Procesos**

El entrevistado trabaja en Empresa X, desde que se inició operaciones. Dentro de las principales funciones está la atención y coordinación de los requerimientos de los usuarios internos de la empresa X para sus servicios a nivel nacional. Entiéndase como atención, el darle inicio al tratamiento de sus requerimientos y verificar el tipo de servicio a coordinar. Luego el contacto con proveedores o validación de existencia de flota propio, leasing y contratación para confirmar la atención. Luego validar las liquidaciones para poder remitirlas al área de TT&L para su procesamiento y conversión en orden de compra. Todo este control se lleva a cabo en un Excel que es actualizado por él, desde datos contables, hasta detalles del servicio y número de orden de compra. Aunque ello está por cambiar, por el próximo lanzamiento de la plataforma.

La distribución en tiempo por las funciones que desempeña van de la siguiente manera: tema de la plataforma, la coordinación y la revisión de las liquidaciones, un 40%; la revisión de liquidaciones, un 60%. Le reporta al Gerente de SCM Corporativo a Empresa X, y para el caso del Empresa *Inhouse* 1 a la gerencia. El seguimiento que se realiza con Empresa *Inhouse* 1 son todos los sábados en las oficinas exteriores a empresa X. Los sábados son empleados para poder analizar la data resultado de la gestión, como reportes semanales y un reporte especial mensual para Empresa X para exponerles el nivel de utilización de recursos y servicios propios y subcontratados.

Los indicadores para medir la gestión de las actividades desarrolladas son los siguientes: tiempos de atención, solicitudes atendidas, solicitudes no atendidas, tiempo de envío de POs. Dentro de los procesos bajo su gestión se interaccionan las responsabilidades con Empresa X, con temas ingreso de órdenes y aprobación de las mismas por las contralorías.

Relató el flujo de la solicitudes de viajes de la siguiente manera: “Todo inicia cuando el usuario solicitante de Empresa X ingresa un requerimiento a la plataforma desarrollada por el proveedor *Inhouse* 1, donde detalla toda la información necesaria de su viaje: fecha inicio, fecha fin, lugar de destino, cantidad de pasajeros, días de viaje, requerimientos y/o condiciones para el lugar de destino, tipo de necesidad (sólo camioneta, solo chofer, o ambos), usuario líder, datos contables a cargar el gasto. Cabe resaltar que nuestro alcance es a nivel nacional. Antes de confirmar un servicio se solicita los siguientes datos: datos de unidad a asignar, datos de conductor (DNI vigente, exámenes médicos vigentes, seguro SCTR), en caso de ser un conductor de la Empresa X se solicita el certificado de Manejo Defensivo, y datos de la

camioneta (SOAT, tarjeta de propiedad, revisión técnica, y póliza de seguros). Posterior a la recepción y validación se hace la confirmación del servicio con los datos. Luego interviene el área de seguridad, para poder dar inicio al servicio. Posterior a ello, cuando el servicio ha sido ejecutado, los usuarios firman un acta de conformidad del servicio volviendo al punto de origen, la misma que es la validación para el proveedor *Inhouse 1* sepa que el servicio se llevó a cabo. La responsabilidad de llevar esta acta y hacerla firmar es del conductor. Cabe resaltar que el formato del acta está estandarizado y difundido a todos los proveedores. Adicional adjuntan la liquidación y sustentos de validación del servicio. El tiempo de envío de estos documentos otorgado al proveedor es de 5 días, ellos van dirigidos al proveedor *Inhouse 1*. Esta documentación es importante para la posterior aprobación por las contralorías de la LBUs”

Como parte del procedimiento, se deben emitir las órdenes de compra en un máximo de 15 días; sin embargo, en muchos casos no se puede llegar a ese tiempo, porque en algunos casos los *controllers* no aprueban los requerimientos generados en el sistema. Por ello, se tiene la necesidad de acudir de visitar a los *controllers* para solicitar la aprobación y de ese modo poder generar las órdenes de compra. Esto sucede cuando la demora es excesiva o cuando aparecen servicios con liquidaciones muy antiguas, por demora del proveedor. Una de las causas por la demora sucede porque los *controllers* salen de viaje y no queda un backup para aprobación, entonces este proceso se alarga. Otro problema de esta parte de aprobaciones, es que se dirigen hacia personas incorrectas, las mismas que no rechazan o notifican la no responsabilidad sobre las mismas, entonces estas aprobaciones permanecen dormidas, aunque no es recurrente. Cuando el requerimiento está aprobado se genera la orden de compra con un número en particular, y es remitido al proveedor por el colaborador de Empresa X, siempre yendo en copia para poder dar seguimiento y poder incluir este número en el registro interno. A la fecha no se tiene injerencia sobre tema de pago a proveedores, pero les gustaría llegar a ello, como el proveedor *Inhouse 1*.

Los requerimientos de emergencia son tratados durante las 24 horas, en tanto, cuando las emergencias son dentro o fuera del horario de atención en el site de Empresa X, se debe hacer una llamada y colocarla a la par la solicitud en la plataforma. El uso de llamada nos permite estar alertas a esa emergencia y poder priorizar. Luego los demás procesos son los mismos.

Detalló como proceso más crítico al envío de las liquidaciones, porque existen proveedores que no respetan el tiempo establecido. La situación antes del ingreso del proveedor *Inhouse 1* como administrador de la GTCS no existía una comunicación y entrenamiento a

todos los proveedores para respetar los procedimientos desarrollados por Empresa X. E incluso antes se atendían servicios a solo llamada de los usuarios, y no era controlado el servicio desde el área centralizada. Desde la gestión del proveedor *Inhouse 1* ha tenido proveedores que han aparecido solicitando pagos por servicios brindados que no han pasado un control por TT&L, pero son puntuales

Los retrasos de envío de órdenes de compra afectan a la Empresa *Inhouse 1* contablemente, ya que como coordinador de la operación y la atención de sus servicios son a todo costo, entonces tienen que mantener una caja bastante sólida para cubrir gastos como gasolina, peaje, viáticos (alimentación y hospedaje), incidencias en el trayecto. El proveedor *Inhouse 1* maneja una caja promedio mensual de 50 000 soles solo para los gastos descritos en la parte superior solo para Empresa X, ya que la planilla y remuneraciones es pagada aparte.

La innovación, plasmada en la plataforma, fue parte del proceso de licitación para la adjudicación de la administración *Inhouse*. Esta plataforma ha sido desarrollada enteramente entre el proveedor *Inhouse 1* y Empresa X, entonces es bastante flexible en temas de cambios, los mismos que hemos detallado se den conforme como se empieza a dar uso de la misma. Esta plataforma ha facilitado el mapeo de todos los usuarios de todas las LBUs y los datos contables para entrelazarlos y facilitar la trazabilidad de la información. Se ha omitido el tema de registro manual de los requerimientos en el Excel donde se procesaban anteriormente. Con ello, se ha mitigado el problema de hacer tan manual que se originaba muchos errores de digitación. Esta plataforma puede brindar mejores indicadores, sin manipulación ninguna. Además, cada usuario registrado puede visualizar el status de su requerimiento en tiempo real. El problema de esta plataforma es que aún no conversa con la plataforma de procesamiento de requerimientos a órdenes de compra de Empresa X, entonces la parte manual aún persistirá. Se tiene en proyecto la elaboración de la interface que conecte ambas plataformas.

Empresa *Inhouse 1* tiene una capacidad de atención, pero cuando la demanda excede la misma, y no puede ser cubierta por su staff de camionetas, camionetas de Empresa X, conductores, etc., se requiere al soporte de proveedores externos. Es entonces cuando se recurre al pool de proveedores, donde se remite un resumen del requerimiento del solicitante y sus condiciones para poder confirmar la disponibilidad del servicio, y su respuesta es con la asignación de un conductor y/o camioneta para el servicio. O en otros casos se da la necesidad de recurrir a socios estratégicos cuando nuestro alcance es excedido por el lugar de la solicitud del servicio.

La selección de un proveedor depende de la zona en que sea el requerimiento, ya que por zona y cliente (minas) varían los requisitos. Por ello, tienen mapeados a los proveedores por atención a clientes. Es limitado aún el pool de proveedores, en algunas zonas solo se tiene un proveedor, y aunque es muy esporádico, se ha presentado que no tienen capacidad, y entonces se busca el ingreso de un proveedor que pueda cubrir el requerimiento. Para este ingreso se pueden seguir recomendaciones de los usuarios y evaluar a dichos proveedores para ingreso.

El conocimiento y procedimiento de gestión de proveedores subcontratados no está mapeado como un proceso, pero cuentan con la plantilla de proveedores, el alcance que presentan y el tipo de cliente que están en regla para atender sus servicios. A la fecha se emplea el pool de proveedores que Empresa X ha manejado a lo largo de sus años de gestión, y no ha habido una evaluación por parte de el proveedor *Inhouse 1*. Sin embargo, para el próximo año se tiene mapeado hacer una auditoría a los proveedores que se encuentran en provincia.

Las incidencias que mapean están relacionadas a tiempo de llegada de conductores, robo de neumáticos, choques (mayor incidencia en tránsito), usuarios que no llegan a tiempo, solicitudes de viajes registradas y canceladas previa a la confirmación. En algunos casos piden unidades, pero por el mismo entorno variante del negocio estas unidades asignadas son liberadas por las cancelaciones. Pero ya se le asignó tiempo y esfuerzos en la coordinación previa. Solicitudes de viajes registradas y canceladas con confirmación de atención, usuarios que desean subir cargar en la tolva con dimensiones mayores a las permitidas por temas de seguridad. Sin embargo, no existe un procedimiento para tratar las incidencias, ni registro de incidencias. Pero en la nueva plataforma se ha habilitado que se puedan registrar para llevar un mejor control.

Los entrenamientos son liderados por el proveedor *Inhouse 1* con los usuarios que se tienen registrados como solicitantes de servicio. Se dan dentro de las instalaciones de Empresa X. No existe un tiempo definido para brindar estas charlas, y tampoco se lleva un control de asistencia a las mismas. Pero la participación ha sido por encima del 50% de usuarios. El área de SCM Corporativo también participa de estos entrenamientos como líder y responsable de la Gestión. Las LBUs tienen un tratamiento estándar para sus pedidos; sin embargo, una en particular alarga el proceso, ya que solicitan la firma en físico de las liquidaciones por parte del Gerente de SCM Corporativo, y luego un escaneado del documento para la aprobación vía correo del solicitante. Este proceso adicional desgasta recursos de tiempo y esfuerzos en algo burocrático adicional.

## **ANEXO X: Resumen Entrevista a TT&L Trainee – Agente de Liderazgo, Personas y Procesos**

Este rol ha sido asumido por el entrevistado desde mayo 2016. La función del *Trainee* está relacionada directamente a la parte operativa, que implica la generación de órdenes de compra a proveedores y liquidaciones de proveedores. Además, señala que su rol es como la de un *planner* donde interactúa con los proveedores *Inhouse* 1 y 2 y proveedores subcontratados, desde el requerimiento del servicio hasta su cancelación.

Las funciones para cada responsable de la cadena ya están establecidas. La empresa *Inhouse* 2 brinda una flota de 20 unidades para hacer traslados y así se gestiona el transporte sean aquí cerca o lugares más lejanos ya se colocan proveedores de la zona. En esta parte se hace una evaluación de qué es lo más beneficioso, si conviene el uso de flota propia o la subcontratación, en base a costo y servicio, por parte del entrevistado y empresa *Inhouse* 1.

Toda solicitud de trabajo da inicio con los requerimientos de las LBUs a través de una solicitud con la información del viaje, luego se hacen las coordinaciones con los proveedores para ver cuál es el costo de cada uno y cuál es el que más conviene para ellos. Una vez que se termina el servicio de transporte, se otorga al proveedor 5 días hábiles para entregar la liquidación, y esta es revisada, de acuerdo al tarifario negociado y validación de servicios extras. Cabe resaltar que no se cuenta con indicadores que midan el cumplimiento de las fechas establecidas de recepción de liquidaciones para los proveedores. Luego es cargado a la plataforma de Empresa X para la aprobación de contraloría y al *planner* de la LBU solicitante. Una persona lo solicita y otra persona es quien la aprueba, pero para darle conformidad viene la firma del usuario y del supervisor. Adicional, el *controller* se comunica con el usuario para dar conformidad. El tiempo de aprobación teórico de los *planners* es de una semana, para que luego se emita la orden de compra al proveedor. Sin embargo, esto puede tornarse a dos o tres semanas más, en algunos casos. En cuanto al tema de pagos, los proveedores suelen llamar cuando no se da el mismo. El ritmo de solicitudes mencionado es de 20 a 25 diarios.

Desde la percepción del entrevistado, desde la inclusión de la empresa *Inhouse* 1 el flujo ha sido un poco más rápido, puesto que ellos se están involucrando con los proveedores, mientras él se queda con la parte operativa de emisión de órdenes de compra. Lo cual abre la posibilidad de relacionarse con la parte estratégica de la GTCS.

Las recomendaciones y/o mejoras que se están implementando son un sistema, para que me ayude con el control y registro de solicitudes, ya que solía ser manual. El proveedor *Inhouse* 1 es quien implementa el sistema de automatización, el mismo que es manejado por los dos miembros de la empresa *Inhouse* 1 y Empresa X.

## **ANEXO Y: Resumen Entrevista al Analista de Empresa *Inhouse 1* – Agente de Liderazgo, Alianzas y Recursos y Procesos**

El entrevistado está a cargo del proyecto desde el inicio de la licitación y labores en Empresa X, de profesión Ingeniero de Sistemas. Detalla que el proyecto que persigue Empresa *Inhouse 1* es analizar la problemática actual para encontrar soluciones que impacten positivamente en la GTCS, tanto de gestión como de informática. Para ello ha sido vital entender la normativa y operatividad de la GTCS. El entrevistado no brindó mayor detalle sobre los objetivos como Empresa *Inhouse 1* hacia Empresa X, indica que no está autorizado a brindar dicha información.

Empresa *Inhouse 1* ha desarrollado una plataforma que permite ingresar la solicitud y dar inicio a los procesos operativos de la GTCS. Este proyecto ha sido financiado totalmente por ellos. Resaltó la alta manualidad de procesos y sistemas de información con que se trabajaban previamente. Las personas con acceso a este flujo son el área de TT&L, los *planners*, los proveedores subcontratados, de acuerdo a la recurrencia de servicios que se hacían manualmente, que son los usuarios de todas las áreas. La inclusión de los proveedores subcontratados es una adición de la plataforma para agilizar el tema documentario en tiempo real. Sin embargo, hace mención que existe una plataforma de interfaz pendiente de creación, y la misma está siendo liderada por Empresa X, quien ha contratado a un equipo de desarrolladores que la está haciendo. Entonces la plataforma llega desde la parte de la generación de solicitud hasta liquidación, de ahí de liquidación haría un match con el SCM<sup>3</sup>, y así la información pase automáticamente. En adición, esta plataforma permite tener reporte en tiempo real, lo que antes se hacía con Excel y de manera manual, y tener toda la documentación de la solicitud junta: solicitud, conformidad de viaje y liquidación de servicios. En una segunda etapa, se plantea que la plataforma incluya aprobaciones y confirmaciones en línea, sin tener que adjuntar documentos manuales.

El tiempo que ha tomado de desarrollar este proyecto, que sigue en curso, ya siete meses. En todo este proceso ha estado involucrado el Gerente de SCM Corporativo, quien como los resultados, mas no el fondo. Entiéndase como fondo, la búsqueda de beneficios más allá de la plataforma.

---

<sup>3</sup> Sistema operativo de Empresa X para generar requerimientos y órdenes de compra.

Sobre el input que Empresa *Inhouse* 1 recibe de Empresa X, se mencionó lo siguiente: recibieron una realidad desordenada con muchas problemáticas donde podías escoger cualquier problema. Adicional, mencionan no han recibido procedimientos escritos, por ello han tenido que hacer una investigación de cómo era el flujo y de cómo se hacía la solicitud de Transporte. Por su parte, ellos no han documentado nada aún como entregable a Empresa X, pero sí internamente para ellos. Sin embargo, si será compartida al momento de finalizarse el levantamiento de la información y documentación. El aspecto más crítico encontrado ha sido el poco conocimiento del mismo personal de Empresa X y su flujo. Es decir, nadie tiene un flujo estándar y cada área maneja su flujo. Lo cual implica un reto para Empresa X. Otro problema mencionado, es el alto nivel de proveedores impagos y eso genera atraso en las asignaciones de camionetas. Empresa *Inhouse* 1 pretende mejorar ello, a través de una segunda versión de la plataforma y así llegar a involucrar todos los sistemas. Ello para que permita revisar en tiempo real por qué no pagó alguien y los responsables del mismo.

Respecto a la calidad, se han tenido reuniones constantes con el personal de Empresa X, tanto a nivel corporativo y de LBU. El modelo de negociación que ofrecen a Empresa X es nuevo, pero tienen larga la experiencia en gestionar flota para diversas minas. El Gerente SCM Corporativo ha estado involucrado en todo este proceso en las reuniones. Detalla que el rol del mismo ha sido más ejecutivo, el tema de reunión. A su vez, lo reconocen como el mentor para direccionarlos cuando se desvían. La necesidad de innovar nació de Empresa X y fue mencionado como requisito al momento de participar en la licitación abierta.

## **ANEXO Z: Resumen Entrevista al Subgerente de Transporte en Ferreyros– Agente de Personas, Alianzas y Recursos y Procesos**

Se entrevistó al Jefe de Transporte de la empresa Ferreyros. Para ello, se dio inicio a la entrevista mediante la pregunta con respecto a las actividades que él considera son claves de la logística con el objetivo de brindar un primer panorama al tema de la investigación.

En principio, explica la cantidad de líneas de transporte que se desempeñan en la empresa. En el cual, se definió a la tercera línea de transporte relevante para la investigación. Luego, el entrevistador explica qué actores participan, así como, factores que determinan si el servicio de transporte es eficiente y eficaz. Estos factores pueden referirse a las solicitudes del cliente. Además, establece que entre las actividades claves de la Logística está el transporte, en dicho caso debido al rubro del negocio, cuyo objetivo son las entregas de manera correcta y en un tiempo óptimo. También, define como otras actividades claves al control administrativo, operativo y de seguridad. Sin embargo, realza el nivel de criticidad en el control operativo, puesto que existe un factor importante y poco manejable que es el tráfico en el país. Para ello, comenta los aspectos que la involucran como: el horario en el cual se realiza el transporte de la empresa, la calidad de rutas y vías que hacen que el transporte sea más o menos eficiente, los cuales podrían generar altos costos indirectos. Incluso, aclara que el transporte en el país es extremadamente costoso el cual ejemplifica con casos de su día a día.

En segundo lugar, el jefe de Transporte menciona el nivel de informalidad en el mercado del Transporte, sin embargo, aclara que dentro de las políticas y valores de Ferreyros se encuentra establecido que la formalización debe primar en la organización. Considera que la informalización se ha institucionalizado como un tema cultural haciendo que se desarrolle de manera insostenible y que la sociedad cree una falsa idea de la competitividad que repercute, finalmente, en la misma sociedad.

En tercer lugar, el jefe de Transporte comenta sobre la oferta de proveedores del servicio de transporte. Para ello, inicia explicando los tres segmentos que ofertan y las características de cada uno de ellos. Asimismo, revela que la oferta para Ferreyros llega a ser en algún momento limitada, debido a la sobreoferta informal del servicio de transporte. También, menciona el status de la coordinación del servicio y los cambios que han tenido. Por su parte, resalta la labor de la gestión del proceso de licitación y homologación que se reinició entre el año 2007 y 2008, agregando, que la mejor oferta no necesariamente responde a la económica, puesto que mucho influye el valor agregado que el proveedor puede otorgar. El entrevistador,

concluye, con respecto al tema, mencionando que la Subgerencia de Transporte es quien coordina los requerimientos a nivel Nacional.

En cuarto lugar, opina respecto a la inversión de las empresas formales en el transporte, si bien es cierto el tema de inversión tiene muchas peculiaridades, existen dos aspectos muy importantes que recalca. El primero es el tema del personal y la cultura incipiente en el desarrollo y retención. Para el jefe de Ferreyros es importante ahondar en estos temas debido a que repercute en la calidad de servicio que se brinda a sus clientes, y a su vez, se vuelve beneficioso para el mercado informal. El segundo es el tema de la falta de reglamentación con respecto a los años de antigüedad de los equipos y activos que utilizan para llevar a cabo el servicio el cual abarca más un tema legal. Respecto a la tercerización, siente que esta tiene ventajas y desventajas. Por un lado, la eficiencia en costos, incluso, especialización, y, por otro lado, el menor control. Sin embargo, la empresa terceriza siguiendo ciertos parámetros de control como la trazabilidad o reporte de GPS de ubicación.

En quinto lugar, referente a la calidad y su uso para medir el nivel del servicio o gestión interna, hace hincapié que la unidad controla la gestión de manera manual (no automatizado) a través de hojas de cálculo que son descargadas del SAP. También, afirma que estas herramientas manuales les brindan indicadores que son utilizadas para realizar planes de mitigación, seguridad del medio ambiente, de acuerdo a los proyectos que tienen en mente.

Finalmente, el entrevistado concluye estableciendo una relación entre la eficiencia y la calidad el cual no, necesariamente, está relacionado al ahorro, sino en cómo se utiliza la información e indicadores y cómo se relacionan para hacer una data importante de comunicación a todas las áreas de la organización con el fin de realizar un plan de acción.

## **ANEXO AA: Resumen Entrevista al Gerente de SCM Corporativo– Agente de Alianzas y Recursos**

Se buscó analizar el agente de Alianzas y Recursos para lo cual se realizó una serie de preguntas. En la primera parte lo que se busca es conocer la gestión de proveedores relacionados a la GTCS.

El Gerente de SCM Corporativo inicia la entrevista comentándonos con respecto al pool de proveedores los cuales deben cumplir ciertos requerimientos de funcionamiento que, incluso, se encuentran subcontractados por el proveedor *Inhouse 1*. A pesar de ello, el proceso de facturación se realiza directamente con la Empresa X. De presenciar alguna incidencia de gran envergadura se procede a realizar comités para evaluarlos y solucionarlos. En caso de determinar que la responsabilidad fue del proveedor *Inhouse 1*, las condiciones del contrato establecen que la Empresa X deja de trabajar con el mismo. El proceso de identificación de incidencias esta monitoreado por el proveedor *Inhouse 1* y el centro de control de la Empresa X, aquellos que comunican directamente al área SCM y al de Seguridad. Asimismo, no existe clasificación por tipo de incidencia, mas sí rigen una política de manera oral y no formalizada. Dicha política incorpora aspectos relacionados a la clasificación del proveedor y la forma de monitoreo que reciben. Para ello, el proveedor *Inhouse 1* asiste a las empresas de pool de proveedores para las revisiones de contratos y condiciones, así como, temas importantes como la calidad de sus servicios. Por otro lado, el entrevistado menciona que existe un análisis y evaluación de la estructura de proveedores en el que se maneja el nivel de alcance de cada uno, siempre teniendo en cuenta que no se genere una dependencia por de alguno de ellos, así mismo, recién se está iniciando el proceso de homologación. En términos de costos, la estructura no es sólida, puesto que solo se maneja para tomar decisiones del día a día.

Por otro lado, menciona la situación contractual entre el proveedor *Inhouse 1* y los proveedores subcontractados, así como, los cambios y necesidades que ha observado el primero con respecto a al pool de proveedores. Por el cual, comenta sobre la aprobación de los proveedores y la poca resiliencia de líderes frente a los temas de accidentes generados por los subcontractados. El entrevistado recalca la posición e importancia que tiene la empresa X dentro del proceso contractual del servicio de transporte teniendo en cuenta los conceptos de seguridad y optimización. Incluso, menciona que no existe una forma de cómo medir este servicio tercerizado ya que el control lo tiene el proveedor *Inhouse 1* quien no maneja información completa y ordenada. Frente a esto, no ha habido iniciativa para determinar planes de mejora como respuesta a las incidencias.

En la segunda parte de la entrevista, el fin es conocer la gestión de recursos financieros y económicos de la GTCS. Para ello, el Gerente de *Supply Chain Management* Corporativo inicia comentando que no existe una política económica y financiera para hacer compras de activos que haya sido desarrollada por el área de Finanzas, sin embargo, Supply Chain se ha encargado de realizar los últimos análisis para la compra de autos en el cual se ha estimado el nivel de endeudamiento para el tiempo. Asimismo, informa que el nivel de demanda del servicio ha percibido una reducción. A pesar del escenario externo, el equipo de Supply Chain ha determinado un plan de acción para cuando el servicio se restaure y es el de la plataforma que automatiza gran parte de los procesos de la GTCS liderada por el entrevistador, que, si bien no ha contado con el apoyo económico suficiente, no ha sido razón para no seguir desarrollándola. En el análisis de una nueva plataforma, el Gerente ha encontrado data que es importante mencionar como: los costos financieros de los activos al no ser utilizados, ausencia de estructura óptima de activos, los cuales, de acuerdo a la ley, no pueden ser utilizadas luego del 4to año de utilización. Adicionalmente, se expone en temas referente costos indirectos del servicio como el mantenimiento el cual es manejado por el *Inhouse 2* en coordinación con el *Inhouse 1*. Asimismo, Supply Chain controla algunos otros costos como viáticos. Finalmente, afirma que toda la gestión que realiza para el servicio de transporte se realiza de forma manual, lo cual en otro contexto generaría un cuello de botella y provocaría un problema muy serio en temas de calidad. Por ello, recalca la importancia de la automatización y la falta de intervención de muchas áreas que están involucradas.

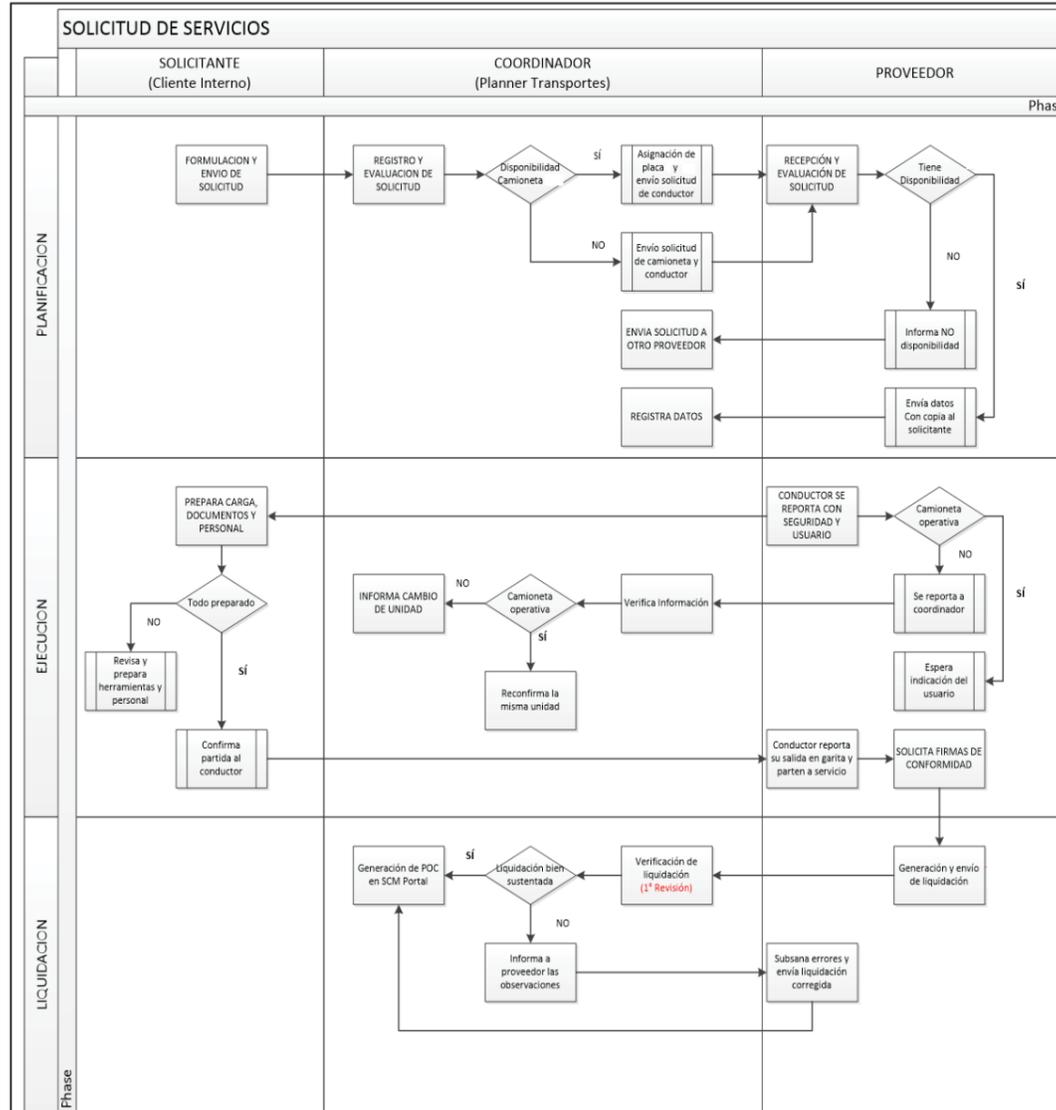
En la tercera parte, el fin es conocer sobre la gestión de la información y el conocimiento dentro de la GTCS, para lo cual el entrevistado comentó que, sea la situación en que se encuentre, Empresa X siempre busca mantener el Know How de las gestiones. Asimismo, comenta que existen políticas de seguridad activa que se manejan documentadas, mas no se actualizan, y son de conocimiento para el proveedor *Inhouse 1* y sus operaciones para con los subcontratados. En este apartado, el entrevistado afirma que existe información mediante reportes que describen cómo es el movimiento de la GTCS, para así, proponer procesos de mejoras involucrando tanto a los usuarios, proveedores, etc. Finalmente, el Gerente de Supply Chain Corporativo comenta que ha identificado sus áreas de riesgo mas no hay una gestión estratégicamente adecuada para su trato.

## **ANEXO AB: Resumen Entrevista al Gerente de SCM Corporativo– Agente de Procesos**

Se inició explicando al entrevistado que el siguiente agente propio del Modelo EFQM era el de Procesos, asimismo, se procedió con la entrevista. En esta etapa de la entrevista al Gerente de SCM Corporativo, este hace mención de los procesos que abarcan todo el nivel operativo de la GTCS. En primer lugar, de acuerdo a un plan operacional del área, su primer proceso inicia en la generación de requerimiento del servicio que involucra el nivel de competitividad del *planner* del proveedor *Inhouse* 1, según las coordinaciones respectivas para la verificación de elementos tales como: personal disponible, vehículo disponible, etc. Luego, menciona el proceso que abarca la ejecución inicial del servicio y la conformidad de los activos. En este paso, de acuerdo al entrevistado, es necesario analizar para encontrar posibles mejoras, debido a que, en los últimos tiempos se han encontrado ineficiencias. Asimismo, detalla que una vez tomado el servicio, se siguen varias condiciones y recomendaciones establecidas. Posteriormente, el proceso continúa un enfoque más administrativo, el cual se ha identificado áreas de mejora en coordinación con otras unidades estructurales y no estructurales.

En la segunda parte, el Gerente de SCM Corporativo señala que sus gestiones están alineados a la estrategia que él establece, sin embargo, agentes externos como coordinaciones entre otras áreas impactan negativamente, generando desconfianza y desafiliación entre la Empresa X y los clientes finales. Estos han sido temas a tratar que aún no se consolidan, a pesar de, contar con información relevante.

## ANEXO AC- Flujograma del Proceso de Solicitud de Servicio



Fuente: Empresa X