



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**



**PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO  
COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Lic. Ángela Pestana

**Tutor:** Msc. Paulina Riera

Bárbula, Septiembre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**



**PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO  
COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Lic. Ángela Pestana

Trabajo de Grado presentado ante el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia.

Bárbula, Septiembre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO  
COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO.**

Aceptada la Tutoría del presente trabajo según las condiciones del Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo por la Msc. Paulina Riera, Docente de la Universidad de Carabobo.

Firma: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Bárbula, Septiembre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO”** presentado por la ciudadana: **PESTANA P., ANGELA M.**, Titular de la Cédula de Identidad N° **7.297.224**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia** por la aspirante, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Septiembre de 2011

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen, por darme la fuerza necesaria  
para llevar a cabo este trabajo.

A la memoria de mis padres, que siempre  
están presentes en mí.

A mi pequeña hija Valeria, para quien  
quiero ser el más grande ejemplo.

## AGRADECIMIENTOS

Con estas cortas palabras expreso mi más sincero agradecimiento a un grupo de personas que estuvieron a mi lado y que de una u otra manera me apoyaron, en la preparación de este proyecto de investigación y en la realización de esta maestría:

A mi tutora Paulina Riera, por brindarme su orientación, asesoría, ayuda y apoyo incondicional, lo que permitió guiar mis ideas y desarrollar esta investigación.

A mi sobrina Doria Andrade, por estar siempre presente ayudándome desde el inicio de este proyecto.

A Gabriela Gil, por haber sido mi compañera de clases y por apoyarme con sus conocimientos.

A Dana Spindola, por acompañarme en esta idea de hacer un postgrado juntas.

A las personas que incondicionalmente me prestaron y regalaron libros relacionados con el tema de investigación, Yulmi Santana, Marcos Ávila, Álvaro Blanco, Elio Petit.

A las amigas que cuidaron de mi hija en las noches durante dos años, para poder cumplir con la asistencia a clases, Angelina, Lucia, Luina, Mabel.

A los señores Michael Mulford, Federico Rojas, Luís Peña, por suministrarme información de gran importancia para el desarrollo de este proyecto.

A todos muchas gracias....

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	vi
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	ix
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>INDICE DE GRAFCIOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCION</b> .....	xv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b> .....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Formulación del Problema.....	21
Objetivos de la Investigación.....	21
Justificación de la Investigación.....	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO-REFERENCIAL</b> .....	26
Antecedentes de la investigación.....	26
Bases Teóricas.....	32
Definición de Términos.....	74
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	77
Perspectiva de la Investigación.....	77
Tipo de Investigación.....	78

Diseño de Investigación.....	79
Unidad de Análisis.....	81
Técnicas e instrumentos a ser utilizados en la recolección de la información...	82
Técnicas de análisis de la información.....	83
Validación del Instrumento.....	85
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>144</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>177</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>183</b>

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Servicios que pueden ser subcontratadas.....	34
<b>Cuadro 2.</b> Servicios que no pueden ser subcontratados.....	34
<b>Cuadro 3.</b> Parámetros de referencia del proceso y sus requerimientos mínimos...	37
<b>Cuadro 4.</b> Proceso de selección del proveedor.....	41
<b>Cuadro 5.</b> Tipos de estrategias.....	66
<b>Cuadro 6.</b> Elementos que forman parte del plan estratégico.....	71
<b>Cuadro 7.</b> Matriz DOFA.....	164
<b>Cuadro 8.</b> Operacionalización de Objetivos para el Instrumento de Medición....	184

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Contenido de la Invitación para Presentar Oferta (IPO).....	40
<b>Figura 2.</b> Clasificación de sustancias peligrosas.....	55
<b>Figura 3.</b> Rombo de seguridad N.F.P.A.....	56
<b>Figura 4.</b> Almacén de productos químicos.....	57
<b>Figura 5.</b> Tanques para almacenar productos químicos.....	57
<b>Figura 6.</b> Estrategias Básicas.....	65
<b>Figura 7.</b> Matriz DOFA y respuestas estratégicas.....	70
<b>Figura 8.</b> Clasificación de los grupos de interés.....	73
<b>Figura 9.</b> Plan de control estadístico de los procesos, seguimiento, medición, análisis y mejora.....	158

## INDICE DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> El outsourcing como herramienta para el control de los costos operativos.....	87
<b>Gráfico 2.</b> Asignación de nuevas funciones a los recursos de mano de obra liberados.....	89
<b>Gráfico 3.</b> Nuevas tecnologías para mejorar la calidad del Servicio.....	91
<b>Gráfico 4.</b> Proveedor comprometido en la gestión de prestación de servicio.....	93
<b>Gráfico 5.</b> Tiempo para la carga de los productos.....	95
<b>Gráfico 6.</b> Tiempo para la descarga de los productos.....	96
<b>Gráfico 7.</b> Indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia y eficacia..	98
<b>Gráfico 8.</b> Flexibilidad para la adaptación a las exigencias del mercado.....	100
<b>Gráfico 9.</b> Tiempo de atención a los clientes.....	102
<b>Gráfico 10.</b> Mecanismos de control para el manejo de los inventarios.....	104
<b>Gráfico 11.</b> Distribución del producto de acuerdo a los requerimientos.....	106
<b>Gráfico 12.</b> Procedimientos escritos para la recepción y despacho de productos...	108
<b>Gráfico 13.</b> Segregación de funciones acorde con el perfil de trabajador.....	110
<b>Gráfico 14.</b> Documentos de recepción y despacho son claros y precisos.....	112
<b>Gráfico 15.</b> Conoce el trabajador los documentos de recepción y despacho a utilizar.....	113
<b>Gráfico 16.</b> Cantidad de documentos necesarios para la recepción y despacho....	115
<b>Gráfico 17.</b> Efectivo control de acceso a las instalaciones restringidas.....	117
<b>Gráfico 18.</b> Dotación a los trabajadores de implementos de seguridad necesarios.	118
<b>Gráfico 19.</b> Registro y control adecuado del manejo de los productos.....	120
<b>Gráfico 20.</b> Programas de información para el manejo de productos peligrosos...	122
<b>Gráfico 21.</b> Adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas.....	124

<b>Gráfico 22.</b> Articulación del outsourcing con los objetivos y metas de la organización.....	127
<b>Gráfico 23.</b> Utilización de la administración estratégica para lograr la competitividad.....	129
<b>Gráfico 24.</b> Cuantificación de los rendimientos superiores al promedio.....	131
<b>Gráfico 25.</b> Mejoras en el desempeño organizacional acorde con la hipercompetencia.....	133
<b>Gráfico 26.</b> Utilización de la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión.....	135
<b>Gráfico 27.</b> Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.....	137
<b>Gráfico 28.</b> Conformación de las competencias central de la organización.....	139
<b>Gráfico 29.</b> Adiestramiento adecuado del personal.....	141

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

**PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO  
COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL QUÍMICO DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Lic. Ángela Pestana

**Tutor:** Msc. Paulina Riera

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación surge para dar respuesta al déficit de almacenaje que presentan las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, así como por la necesidad de prestar un servicio que permita mejorar los tiempos de atención al cliente y la flexibilidad en las operaciones, adaptándose estas empresas a las exigencias del mercado; el mismo tiene como objetivo proponer el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas de éste sector. Metodológicamente es un proyecto factible basado en una investigación de campo y documental, cuyos niveles de conocimiento son de tipo exploratorio y descriptivo, con una muestra conformada por 10 empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo. Para la recolección de los datos se utilizó la aplicación de un instrumento representado por un cuestionario conformado por alternativas en una escala de Likert. En función al análisis realizado se puede concluir que en las empresas estudiadas existe un déficit en la capacidad de almacenaje para los productos químicos peligrosos que éstas manejan, lo cual de no tomar las medidas necesarias para solventar dicha situación, éstas empresas continuaran presentando dicho déficit, teniendo altos costos operativos, realizando funciones para lo cual no están completamente preparadas, asignando recurso humano que puede realizar otras funciones más estratégicas para la organización y por último desplazando sus procesos medulares, razón por la que se considera conveniente sustituir el esquema actual de almacenaje, dando lugar a la implementación del servicio de outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, para mejorar el déficit de almacenaje y dar cumplimiento a los objetivos y metas de las organizaciones, con altos niveles de eficiencia y eficacia.

**Palabras Clave:** outsourcing, logística, almacenamiento, estrategia.

## ABSTRACT

The following research work arises from the need to meet a storage deficit presented by the chemical industry companies in the State of Carabobo, Venezuela, hoping to achieve a service provided within an efficient amount of time and in the most flexible manner allowed for this type of operation. Therefore, this research work aims to propose the use of “Logistic and Storage Outsourcings” as an alternative solution for this deficiency. The above suggests that companies in that sector could use Outsourcings in charge of the Storage Logistics in order to adapt to market demands and to reach their company goals. Methodologically speaking this is a viable project. Results are based on a field and documentary research and the knowledge level is of a descriptive and exploratory type. The sample taken consists in 10 companies from the industrial sector in the State of Carabobo, Venezuela. Data recollection was done through a questionnaire using alternatives based on a Likert Scale. Results from this research confirms there is a storage deficit for “dangerous to handle” type of chemical products in the area evaluated and it is therefore convenient to consider inserting these outsourcings companies, which will allow for those companies to have less operating costs, use their human resources more efficiently involving them only in tasks that will allow a strategic management which will allow in the process a shift in their core processes by the replacement of their current storage scheme, resulting in the presence of an Outsourcing responsible for this specific task, as well all companies of this type to be able to meet their goals and objectives effectively and efficiently.

**Key Words:** outsourcing, logistic, storage, strategy.

## INTRODUCCION

Desde la década de los años 80 hasta nuestros días, mucho se ha hablado y escrito sobre el outsourcing, expresión que en síntesis hace referencia a la delegación de funciones o responsabilidades de una empresa hacia otra. Actualmente el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, está regido por una exigencia cada vez mayor de los consumidores, quienes demandan eficiencia, productividad, costos más bajos y menores tiempos de respuesta, en este sentido las organizaciones con la finalidad de mantenerse en el mercado y ser competitivas, han aceptado e implementado esta modalidad de prestación de servicio, delegando en forma parcial o total un proceso interno de la empresa a un especialista contratado, el cual por su experiencia en el área específica en la que es contrato, posee las condiciones necesarias para dar cumplimiento a las exigencias del mercado actual.

La presente investigación pretende realizar un estudio en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, con el fin de determinar la necesidad de implantación de un servicio de outsourcing logístico de almacenamiento, orientado a mejorar o solventar el déficit de almacenaje de productos químicos peligrosos en dichas empresas.

Por ello, en esta investigación se abordan cinco (5) capítulos que comprenden la problemática evidenciada y una sección que presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de análisis, los cuales se mencionan a continuación:

En el capítulo I, se realiza el planteamiento de la problemática observado, la interrogante de la investigación, se presenta el objetivo general y los específicos, así como una exposición de motivos que justifican la investigación.

En el capítulo II, se abordan las investigaciones realizadas con relación al tema en estudio, de carácter internacional, nacional y regional, adicionalmente se desarrollan las bases teóricas, las cuales están relacionadas con los ejes temáticos, outsourcing, logística, almacenamiento y estrategia de gestión gerencial.

En el capítulo III, se explican las características metodológicas de la investigación, la población y la muestra participante, las técnicas de recolección y análisis de la información, así como el proceso de validación del instrumento.

En el capítulo IV, se presenta la información recolectada, así como el respectivo análisis e interpretación de los resultados, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados, tomando como base la revisión documental de las diferentes fuentes bibliográficas, los datos e información estadística y la inferencia realizada por la investigadora.

En el capítulo V, de acuerdo a los resultados obtenidos, analizados e interpretados en el capítulo anterior, se efectúa la presentación de una propuesta para implementar el uso de outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos, basada en la aplicación de estrategias de gestión gerencial.

Posterior al Capítulo V, se muestran las conclusiones obtenidas y asociadas a cada uno de los objetivos propuestos y se presentan las recomendaciones objeto de estudio.

Por último, se muestra la lista de referencias bibliográficas que sustenta y dan apoyo a esta investigación y los documentos anexos a la misma.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

La industria química y petroquímica ha generado una serie de consecuencias positivas sobre la vida del hombre, quien depende prácticamente de todos estos productos, los cuales usa diariamente por necesidad o comodidad, estos han mejorado significativamente la calidad de vida de las personas, como ejemplo se tienen las medicinas producidas por la industrias químicas en beneficio de la humanidad y los fertilizantes de origen químico, los cuales han impactado en la vida del hombre puesto que estos son estrictamente necesarios para obtener mayor rendimiento por hectárea sembrada y así poder satisfacer la creciente demanda de alimentos a nivel mundial.

Dada la importancia del sector químico, cada día se han constituido un número mayor de empresas en el ramo, la industria química no sólo está presente en las medicinas o los fertilizantes, también está presente en todas las áreas de la vida, tales como alimentación, vestido, calzado, vivienda, educación, comunicaciones, transporte, recreación, entre otros. Además, juega un papel decisivo en el desarrollo de otros sectores de la industria puesto que se caracteriza por ser el sector en el que se da inicio a las operaciones para la elaboración de materias primas básicas.

El outsourcing es la modalidad por medio de la cual una empresa contrata y delega la operación de ciertas actividades, que no forman parte de sus habilidades principales, a empresas altamente especializadas que pueden dar garantía de experiencia y seriedad en el área de operación de dichas funciones, para que se haga cargo de parte del negocio, realizando actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos propios de la compañía. El outsourcing se encuentra ampliamente relacionado con las

organizaciones y proporciona a los niveles gerenciales un conjunto de conocimientos y herramientas que permiten, a dichos gerentes, dirigir las organizaciones aplicando una serie de conocimientos operativos y administrativos, adicionalmente el capital humano que conforma el outsourcing cuenta con los conocimientos necesarios en cuanto al manejo de un determinado producto recepción, almacenamiento y despacho, siendo el almacenamiento y el control de inventarios, uno de los requerimientos más críticos de esta industria, motivado a las condiciones especiales requeridas por los productos.

En este sentido, Johnson (1980), expresó que la planificación de inventarios es quizás, uno de los factores más importantes, dado que consiste en mantener los niveles de los inventarios lo más cerca posible de lo ideal. Lo ideal es que los inventarios sean tan bajos como sea posible mantener el flujo de producción necesario para atender la demanda de nuestros clientes. El control de inventario implica un trabajo técnico y de procedimientos utilizados para establecer y mantener las cantidades óptimas de materiales requeridos, para que la empresa cumpla con sus objetivos. La gestión de inventario en toda organización obedece a tres factores básicos, no hacer esperar al cliente, efectuar la producción a un ritmo regular (aunque la demanda fluctúe) y comprar los bienes a precio más bajos.

Ahora bien, la problemática de las empresas del sector industrial química, en cuanto al manejo y control de inventarios es mucho mayor en comparación con otras empresas, ello considerando que estas poseen otros factores que influyen en la decisión de reducir el stock de inventario al mínimo, como es el riesgo que se presenta al almacenar productos peligrosos por tiempos muy prolongados, puesto que dichos productos pueden sufrir transformaciones y producir explosiones, dañar severamente los recipientes o tanques en los que se almacenan o producir gases tóxicos y dañinos para el ser humano.

Hoy en día, dentro de la logística de una empresa, una buena gestión de las políticas de reposición conllevan a minimizar los riesgos de operación del inventario, una reducción de los costos, un buen nivel de servicio al cliente y, por ende, una mayor competitividad de la empresa dentro de su sector, en este sentido el outsourcing logístico de almacenamiento contribuye a dicha competitividad, permitiendo que la empresa sea dueña del inventario almacenado, pero el mismo es operado por el outsourcing. Los contratos de outsourcing pueden incluir varios servicios, siendo el almacenamiento, surtido, empacado y embarque, los modelos más comunes.

Con frecuencia, los outsourcing logísticos reciben la información del proveedor original, procesan el pedido y embarcan los productos directamente al cliente, usando el empaque y las etiquetas de la empresa original. Esto permite que esta última compita mejor con empresas más grandes o eficientes dentro de su industria, adicionalmente permite también que diversas empresas pueden ofrecer una amplia gama de productos a precios más bajos que los grandes vendedores, gracias a la ventaja potencial que tienen por usar una infraestructura existente (un outsourcing).

Partiendo de que la logística debe ser gerenciada estratégicamente, se debe controlar el movimiento, el almacenamiento de productos y el manejo de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y el outsourcing de servicio se encauzan, teniendo en cuenta la rentabilidad presente y futura de la empresa en términos de costos y eficiencia; ya que depende de esto mantener una relación en donde ambas partes salgan beneficiadas. Adicionalmente la logística determina y coordina en forma óptima el producto, el cliente, el lugar y el tiempo correcto. Si se asume que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será satisfacerla, por ello solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, localización y tiempo, es posible determinar el punto de

partida para el logro de los resultados, atender dicha demanda en términos de costos y eficiencia.

A través de la observación en las empresas en estudio, se logró determinar que el almacenamiento y manejo de productos químicos requiere de una serie de condiciones especiales, que deben ser consideradas tanto por la empresa que contrata el servicio de almacenamiento, como por el outsourcing que presta dicho servicio, siendo algunas de estas condiciones las que se detallan seguidamente:

- Establecer separaciones de sustancias incompatibles.
- Aislar o confinar los productos de características especiales (tóxicos, inflamables, corrosivos, explosivos, etc.).
- Mantener el stock de productos al mínimo operativo.
- Gestionar el stock de forma que se garanticen las existencias en plazos breves.
- Mantener un registro actualizado de los productos, tales como fecha de recepción, preparación, nombre del técnico responsable de la última manipulación.
- Clasificar los productos químicos que pueden reaccionar entre si.
- Controlar permanentemente la temperatura de los productos.

De mantenerse la problemática planteada en cuanto al servicio de almacenamiento de productos químicos, conllevaría a las empresas de este sector a continuar incurriendo en altos costos de mantenimiento de la infraestructura material requerida para el almacenamiento de estos productos, los cuales son en su mayoría altamente peligrosos; adicionalmente la empresa también debe mantener un recurso humano dedicado exclusivamente a estas actividades, lo que genera costos adicionales que afectan significativamente la capacidad financiera de la empresa. Otros factores que también afectan a la empresa sería la capacidad de esta para obtener acceso a nuevas tecnologías

de clase mundial, lo que debilita la garantía del servicio que presta y que la empresa asume todos los riesgos de una operación para la cual probablemente no este preparada.

Esto lleva a realizar una propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, planteándose la siguiente interrogante:

### **Formulación del problema**

¿Qué aporte o beneficio tendría la incorporación del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

.- Proponer el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

#### ***Objetivos Específicos***

1.- Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

2.- Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.

3.- Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química.

4.- Evaluar la factibilidad de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial.

### **Justificación de la Investigación**

Desde el punto de vista dimensional, esta investigación se realiza con la finalidad de analizar las ventajas de la estrategia de uso del outsourcing logístico de almacenamiento, básicamente en el sector industrial químico del Estado Carabobo. Para este sector el outsourcing desempeñaría un papel importante en el plan estratégico gerencial como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas, y fundamental para afrontar los cambios que se presentan cada día como resultado de la globalización.

Desde el punto de vista práctico, las empresas del sector químico, esperan poder hacer uso de estrategias, recursos y tecnologías especializadas, así como obtener una mayor eficiencia y agilidad de las operaciones, funciones y procesos, optimizar su calidad y reducir sus costos, obtener mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de mercado y controlar riesgos, los cuales en los servicios de almacenamiento y manejo de los productos químicos son muy altos, en este sentido es vital la experiencia, eficiencia, efectividad, mecanismos de control, uso de tecnologías

de avanzada, equipos especiales para la manipulación de los productos y la asignación del personal debidamente capacitado, lo que sustenta la intención de la investigación.

Desde el punto de vista teórico, el outsourcing logístico de almacenamiento se rige por una serie de procedimientos teóricos que le sirven de base a su gestión y permiten que sean más eficientes en la prestación de este servicio. En una adecuada gestión de almacenamiento se debe definir perfectamente: la mercancía a pedir, la fecha de pedido, el lugar de almacenamiento y la forma de manejar el control de los stocks.

Desde el punto de vista metodológico, es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas. Lo que hace esta metodología es ayudar a planear y a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado. Esta metodología comprende varios pasos, los cuales son: inicio, evaluación, planeación, contratación, transición y administración.

Desde el punto de vista de la importancia de la investigación, se tiene que el outsourcing, brinda grandes ventajas operativas para la empresa que hace uso del mismo, el cual tiene una importancia estratégica por cuanto permite a las empresas transferir funciones relacionadas con aquellas áreas donde no poseen ventajas competitivas, de esta manera se brinda así el potencial de convertirse en el vínculo para forjar una alianza estratégica entre la empresa productora de un determinado bien y la empresa especialista (el outsourcing) en la prestación de un servicio.

Proponer una estrategia de outsourcing logístico de almacenamiento para las empresas del sector químico del Estado Carabobo, reviste gran importancia motivado a

que el mismo permitirá a dichas empresas orientarse específicamente hacia el logro de su eficiencia operativa, en este sentido el outsourcing se convierte en una de sus principales herramientas tal como lo expresa Schneider (2004) “...el proceso de outsourcing como herramientas de gestión es un instrumento poderoso para canalizar las actividades de una empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.”.

Desde el punto de vista de la pertinencia social, se tiene que los objetivos de trabajo, desarrollo, crecimiento y buen servicio del outsourcing logístico de almacenamiento, son congruentes y guardan estrecha relación con el bienestar social. La modalidad de servicio de outsourcing permite a los trabajadores desarrollar sus habilidades técnicas y fomentar el trabajo en equipo, el proceso de outsourcing facilita la creación de nuevas fuentes de empleo dado que el mismo se está dando en compañías manufactureras y en muchas áreas de servicios, tales como sectores gubernamentales, instituciones financieras, industria automotriz, empresas de tecnología, entre otros.

Desde el punto de vista del aporte o valor agregado, la aplicación de un proceso de outsourcing representa una serie de beneficios, que se traducen en valor agregado para la organización o empresa que lleva a cabo dicho proceso. Se podría mencionar como parte del valor agregado de la aplicación de un proceso de outsourcing, el cual permite, la reducción y control de los costos operativos, el acceso a nuevas tecnología, libera recursos internos para otros propósitos, comparte el riesgo, proporciona garantía de servicio y mejora el enfoque estratégico de la organización.

Desde el punto de vista de una visión prospectiva de posibles resultados, se tiene que a futuro el uso del servicio de outsourcing logístico de almacenamiento para las empresas del sector químico del Estado Carabobo, puede ser muy positivo y obtener excelentes resultados siempre y cuando la concepción del outsourcing se realice con una adecuada planificación y dando cumplimiento a las etapas del proceso de

implementación del outsourcing, en tal sentido, la contratación es la etapa más importante dado que en la misma se contempla la selección de las mejores cualidades existentes en el mercado bajo las perspectivas de que se trata de la elección de un socio estratégico, se establecen las condiciones y acuerdos que constituirán el contrato y se detallan los elementos que debe contener el contrato con miras a reducir al máximo el número de contingencias posibles.

Desde el punto de vista de la línea de investigación, la misma se encuentra enmarcada en la línea de estudio de las organizaciones en relación a cambio, estructura y entorno, cuya área específica esta relacionada con la gerencia de las organizaciones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO-REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes van a estar constituidos por aquellos estudios realizados que servirán como marco referencial para la ejecución de la investigación, los mismos están relacionados con las áreas de outsourcing, almacenamiento, logística y gestión gerencial.

En ese orden de ideas, se encuentran Carroz y Mirabal (2008), quienes realizaron un trabajo titulado: **Propuesta de un Manual para la Manipulación y Almacenamiento de Materiales Peligrosos en una Empresa Procesadora de Alimentos en Cagua Estado Aragua**, trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el cual plantea, cuales son los materiales que pueden generar malestar físico y cuales son los diagnósticos más severos en casos particulares como, dificultades respiratorias, irritaciones en la piel y en los ojos, que han presentado alguno de los trabajadores, suministrando en los resultados información valiosa para la empresa en cuanto a qué materiales ameritan mayor cuidado en su manipulación y almacenamiento, así mismo proporciona información para el desarrollo de la propuesta ya que no existen normas o procedimientos establecidos o escritos dentro de la empresa en cuanto a la manipulación y almacenamiento de materiales peligrosos, por lo que se concluye que la investigación proporciona una herramienta para superar las debilidades del personal en cuanto a la carencia de información necesaria para la manipulación y almacenamiento de materiales peligrosos.

Este trabajo pone de manifiesto la necesidad de las empresas, que prestan servicio de outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos, los cuales son

altamente peligrosos, que deben poseer un manual de normas y procedimientos para la manipulación y almacenamiento de dichos productos, el cual debe ser conocido y estar al alcance de todos los trabajadores del área.

No obstante Nadal y Párica (2007), en su trabajo de investigación titulado: **Análisis de un Outsourcing en el Servicio de Transporte de Gasolina de la Empresa Filial de Petróleos de Venezuela, S.A.: Deltaven, S.A. Región Centro. Caso: Planta de Distribución Yagua, Ubicada en el Estado Carabobo**, trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, plantean analizar las contrataciones externas especializadas en el servicio de transporte de gasolina de la empresa filial de Petróleos de Venezuela, S.A. Deltaven, S.A., Región Centro. Caso: Planta de Distribución Yagua, Ubicada en el Estado Carabobo. En esta perspectiva los investigadores concluyen que las empresas que participan en el servicio de transporte de gasolina, no cuentan con la cantidad de personal necesario para cumplir su función a cabalidad, en el caso específico de los conductores, esto ocasiona fatiga y cansancio al realizar constantemente sus funciones.

En esta investigación se observa como el proveedor del servicio de outsourcing debe mantener una adecuada programación de sus funciones, así como el cumplimiento de todas las normativas y leyes que aplican en la prestación del servicio y un adecuado mantenimiento de los equipos requeridos para prestar el servicio, lo que aportó a la presente investigación importantes conocimientos de planificación y distribución de funciones, con la finalidad de que la aplicación del outsourcing sea exitosa.

Un estudio realizado por Herrera (2007), denominado: **La Comunicación en la Gestión Gerencial de la Unidad Educativa Bolivariana “José Gregorio Ponce Bello” ubicado en el Municipio Valencia Distrito Escolar No. 14.5 Estado Carabobo**, trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo, FACES, cuyo propósito

fue analizar la gestión gerencial de la institución a partir de un diagnóstico aplicado al Personal Docente y Directivo sobre el manejo del proceso comunicacional, obteniendo como resultado que en la Unidad Educativa existe un modelo de comunicación rígido, poco fluido, no se da la fase de retroalimentación, lo cual no favorece la integración, ni la unificación de criterios. Por otro lado, en el ámbito de la gestión gerencial, se evidencian debilidades en cuanto a la planificación, organización, dirección, evaluación y control del trabajo docente por parte de la gerencia dentro de la institución.

Por consiguiente, el presente estudio se corresponde con la investigación señalada anteriormente, debido a que en ambas es vital que exista una gestión gerencial donde prevalezca la planificación, organización, dirección, evaluación y control del trabajo, con procesos de comunicación flexibles y fluidos entre la empresa que presta el servicio de outsourcing y la empresa contratante del servicio.

De igual manera, Gómez (2006), en su trabajo de investigación titulado: **Propuesta de un Modelo de Gestión Logística de Abastecimiento Internacional en las Empresas Grandes e Importadoras de Materia Prima. Caso Manizales**; trabajo para optar por el título de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración, plantea cómo realizar la recopilación de la teoría de la logística y la cadena de suministro, haciendo especial énfasis en la logística de abastecimiento internacional y su impacto en las estrategias organizacionales de las empresas, considerando que la logística es uno de los enfoques más importantes para alcanzar ventajas competitivas.

El autor concluye, según los resultados obtenidos, que el tener en cuenta las variables planteadas durante la revisión teórica de la logística y llevarlas a medir en las empresas encuestadas, permitió reconocer cuáles son las formas cómo se gestiona el abastecimiento internacional en las mismas, con lo cual pudo confirmar que la hipótesis

planteada en la investigación es verdadera, pues aunque las empresas grandes de Manizales son usuarias permanentes del sistema de abastecimiento internacional, no tienen estructuradas las formas de gestión de este tipo de abastecimiento, ya que por un lado se encuentran separadas las funciones de compras, producción, ventas, comercio exterior y por el otro, aunque la importancia estratégica de dicho subsistema es reconocida por todos los encuestados, no se tiene modelos de gestión explícitos y se trabaja según el ritmo necesario del momento.

Esta investigación proporcionó información necesaria sobre cómo debe ser la aplicación del proceso de logística en empresas grandes, cuyos fundamentos teóricos sirven de base para el desarrollo del presente trabajo y suministró una visión más amplia y precisa de los sistemas de gestión de logística.

Por su parte Benites (2004), en su trabajo de investigación que lleva por título: **Gestión de Outsourcing Logístico para Almacén de Productos Farmacéuticos**; trabajo de grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú, esta investigación trata de una propuesta de uso del outsourcing logístico de almacenamiento de productos farmacéuticos, en la misma se muestra la importancia del outsourcing en el entorno competitivo actual y se presenta, a modo de guía, un instructivo que sirve de base para la elaboración de procedimientos operativos para el servicio de outsourcing logístico de un almacén de productos farmacéuticos, donde se concluye que las empresas se encuentran inmersas en un ambiente competitivo, por lo cual el mayor o menor éxito de dichas empresas dependerá de su acierto al relacionarse adecuadamente con el conjunto de elementos externos a ella, lo cual se facilita con el uso del outsourcing.

Este trabajo proporcionó elementos importantes para ampliar esta investigación, en virtud de que el mismo describe las funciones y actividades propias del outsourcing

logístico de almacenamiento, la cual fue información relevante para la presente investigación.

En la misma forma Millán (2003), realizó una investigación denominada: **Estrategias para la aplicación del Outsourcing en Tecnología Informática dentro de las Empresas del Sector Petrolero del País**, trabajo de Maestría (Magíster en Gerencia de Empresas. Mención Industrial) en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, cuyo propósito fundamental fue analizar las estrategias para la aplicación del Outsourcing en Tecnología de Informática dentro de las Empresas del Sector Petrolero del País. Trabajo de investigación en el cual se utilizó la matriz cuantitativa de planificación estratégica para tomar decisión sobre cuál de las estrategias es la más importante, concluyendo que las estrategias que tienen que ver con el respaldo, evaluación y actualización tecnológica, así como la diversificación de la cartera de clientes son las dos primeras estrategias en importancia para la aplicación del Outsourcing en Tecnología en Informática dentro del Sector Petrolero del País.

El trabajo antes presentado, se relaciona con esta investigación, debido a que en el mismo se aplicó la matriz cuantitativa de planificación estratégica para la toma de decisiones, siendo la misma de gran relevancia como estrategia de gestión gerencial.

Así mismo Medina (2003), en su trabajo de investigación titulado: **Sistema de Medición y Control de la Gestión Financiera y Operativa de Operadores Logísticos**, trabajo de Post-Grado en Gerencia de la Universidad Tecnológica del Centro, el propósito de la investigación fue el desarrollo de un sistema de medición y control de la gestión financiera y operativa de un operador logístico del sector alimentos de consumo masivo, con el fin de monitorear su desempeño y garantizar la satisfacción de los clientes, obteniendo como resultado que la comercialización del sistema es factible dado que está diseñado en forma sencilla, de fácil comprensión y aplicación,

además llenar un vacío existen en relación a herramientas para monitorear la gestión de operadores logísticos.

En esta investigación se destaca la importancia que tiene el uso del outsourcing logístico de almacenamiento, para el desempeño exitoso de una empresa y ofreció importantes argumentos que fueron tratados por el investigador.

Al mismo tiempo Gutiérrez (2002), en su trabajo de investigación que lleva por título: **El Outsourcing como Herramienta Estratégica – Factores Claves de Éxito**, trabajo de Especialización (Especialista en Gerencia de Empresas) en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, manifiesta que en el mundo globalizado y competitivo de las empresas de hoy, el Outsourcing forma parte del menú de opciones estratégicas a la disposición de las organizaciones para mejorar su eficiencia y competitividad en el largo plazo. Para ello en dicha investigación se planteó como objetivo determinar los elementos o factores que influyen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de las iniciativas y proyectos de Outsourcing, y compara los factores de éxito específicos de los contratos de Outsourcing con un contrato actual de largo plazo de PDVSA.

Principalmente, las empresas adoptan el Outsourcing para lograr objetivos tales como: mejorar la concentración en sus procesos de negocios que definen su razón de ser como empresa, disponer de capacidades de clase mundial, acceder en forma inmediata a los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos con socios que se encuentran más capacitados para manejarlos, y reducir los costos operativos, entre otros, siempre orientadas a desarrollar ventajas competitivas perdurables en el tiempo. En correspondencia, con los procesos cumplidos en la investigación, se estableció una lista de los factores de éxito para las contrataciones a largo plazo, que deben ser tomadas en cuenta por PDVSA o cualquier tipo de empresa, para mejorar las probabilidades de

éxito al utilizar el Outsourcing como una herramienta estratégica y de redefinición de los roles de la organización. Mediante el Outsourcing se incorporan socios a largo plazo en algunos procesos de la cadena de valor del negocio, con el fin de aumentar el valor de la corporación a través de la especialización del trabajo y del mejor manejo de los riesgos, mientras la organización se dedica a la razón de ser de su negocio.

Atendiendo a lo expuesto se desprende que, la presente investigación se relaciona con este trabajo puesto que en ambos casos se plantea que principalmente, las empresas adoptan el Outsourcing para lograr objetivos tales como: mejorar la concentración en sus procesos de negocios, disponer de capacidades de clase mundial, acceder en forma inmediata a los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos con socios que se encuentran más capacitados para manejarlos, y reducir los costos operativos, entre otros, siempre orientadas a desarrollar ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas están constituidas por aquellos conceptos que integran la teoría de la presente investigación, lo que a su vez sustenta la propuesta, que ampliarán la descripción del problema e integrarán la teoría con la investigación. Las mismas se obtienen mediante una revisión documental y bibliográfica y dependen de las características y necesidades de la investigación, desarrollando así los temas relacionados con el outsourcing logístico de almacenamiento y estrategia de gestión gerencial.

## **1.- Outsourcing Logístico de Almacenamiento**

Para dar inicio a las bases que sustentan la presente investigación se comenzará por definir el término de Outsourcing; Rothery y Robertson (1996), lo definen como “...la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”. Mientras tanto, White y James (2003), consideran que es “...una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”.

Ambas definiciones, señaladas en el párrafo anterior, coinciden en la delegación de funciones o responsabilidades de una empresa hacia la otra, en este sentido el outsourcing puede ser visto como la delegación parcial o total de un proceso interno de una empresa a un especialista contratado. A partir de la aparición del outsourcing, en la década de los años 80, muchos han sido los cambios que se han dado en las organizaciones los cuales en su mayoría han sido favorables para esta, sin embargo es importante tener presente que para el éxito del outsourcing deben seguirse ciertas recomendaciones en cuanto a que tipo de servicios pueden ser subcontratados y cuales no, la elaboración del plan de trabajo, las razones para implementar el outsourcing, la selección del proveedor, la preparación y firma del contrato suscrito entre las partes, la implementación del mismo, el control y seguimiento de la ejecución del contrato de servicios, entre otros.

En este sentido Rothery y Robertson (1996), establecen la siguiente clasificación de las actividades o servicios que pueden ser subcontratados y cuales no:

**Cuadro 1.** Servicios que pueden ser subcontratadas.

<b>Que puede Subcontratarse</b>	<b>Descripción de actividades</b>
	Servicios que hacen un uso intensivo de recursos.
	Áreas relativamente independientes.
	Servicios especializados y servicios de apoyo
	Servicios con patrones de trabajo fluctuante.
	Actividades donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
	Servicios con una tecnología rápidamente cambiante.

**Fuente:** Rothery y Robertson (1996)

Los servicios asociados a las actividades antes mencionadas son: Servicios de contabilidad, especialmente auditorías, servicios legales, transporte, impresión, publicidad, cafetería, relaciones públicas, procesamiento de datos, entre otros.

**Cuadro 2.** Servicios que no pueden ser subcontratados.

<b>Que no puede Subcontratarse</b>	<b>Descripción de actividades</b>
	Administración de planeación estratégica.
	Administración de finanzas.
	La supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.
	Control de proveedores.
	Adm. de calidad y administración ambiental.
	Administración de la consultoría gerencial.

**Fuente:** Rothery y Robertson (1996)

Los servicios asociados a las actividades antes mencionadas son: Actividades relacionadas a la planificación estratégica de las organizaciones, control del flujo de efectivo, manejo de los presupuestos (ingresos, gastos e inversiones), contratación de proveedores, cuentas por pagar, inspecciones por cumplimiento de contratos, servicios de control en la aplicación de los procedimientos de calidad y de las regulaciones ambientales, higiene y seguridad del personal, pública, del producto y del servicio.

### **Elaboración del plan de trabajo**

En relación al plan de trabajo los autores White y James (2003) señalan que:

Una vez que se han determinado los objetivos del acuerdo, su alcance y el proceso para su realización, se debería desarrollar un plan para el proyecto del cual surgirá un calendario en firme, una indicación de la escala y la naturaleza de los recursos requeridos y una visión de las responsabilidades individuales. (p. 83)

La gestión que involucra el plan de trabajo es conocida como la planificación, organización y control de las tareas y recursos que permitirán alcanzar los objetivos.

Por su parte Schneider (2004) manifiesta que:

La decisión de entregar un proceso interno en outsourcing debe ser consustancial al planeamiento estratégico integral de la organización, es decir no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos estratégicos definidos por la organización. (p. 80),

en relación a lo antes expuesto resulta indispensable el requisito planteado, dado que el mismo es determinante para la conveniencia de aliarse con un tercero.

De acuerdo a lo señalado por este autor, la elaboración del plan de trabajo debe describir, con cierto detalle, el alcance del proceso que se desea entregar en outsourcing, e incluir los siguientes aspectos, los cuales corresponden a la fase inicial de operación del proceso:

- Tareas a realizar y plazos de las actividades de la fase de planificación.
- Recursos necesarios para las tareas a realizar.
- Roles y responsabilidades de los involucrados.
- Criterios que se utilizaran para la toma de decisiones.
- Puntos críticos para la toma de decisiones.
- Aspectos administrativos del proyecto.

Concluido el plan de trabajo, debe llevarse a cabo un diagnóstico integral del proceso que se quiere entregar en outsourcing, para ello debe realizarse una evaluación cuidadosa de la factibilidad del proyecto, lo cual involucra precisar su alcance y límite, la información obtenida durante esta actividad es de suma importancia, en la medida en que sea utilizada para tomar la decisión de seguir adelante o desechar el proyecto.

Para esta evaluación es determinante describir los parámetros de referencia del proceso, los cuales constituyen el primer paso de la evaluación, el mismo se establece sobre la base de la descripción del proceso/servicio que se quiere entregar en outsourcing (costos, tareas y procedimientos claves), los cuales son esenciales para la toma de decisiones en cada una de las siguientes fases del proceso. Según White y James, citados por Schneider (2004), los parámetros de referencia a considerar son los siguientes:

**Cuadro 3.** Parámetros de referencia del proceso y sus requerimientos mínimos.

<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Requisitos mínimos</b>
<b>Personal</b>	Incluir información general del personal involucrado en el proceso.
<b>Clientes del proceso / servicio</b>	Conocer las características de los usuarios o clientes del servicio, (internos o externos).
<b>Activos utilizados</b>	Elaborar una lista de los activos utilizados en el servicio (patentes, edificios, licencias, alquileres, propiedad intelectual, entre otros).
<b>Materiales y suministros</b>	Suministrar una descripción general de los materiales y suministros que se utilizaran en el servicio (volúmenes y valores aproximados).
<b>Costos</b>	Calcular los costos del servicio, lo cual servirá de base para describir los costos esperados en las especificaciones del nivel de servicio.
<b>Volúmenes</b>	Proporcionar estadísticas sobre volúmenes relacionados con el proceso.
<b>Aspectos de calidad</b>	Establecer las normas de calidad del servicio, así como los niveles requeridos.
<b>Especificaciones técnicas</b>	Si el servicio es de naturaleza técnica, es esencial incorporar la información de las implicaciones técnicas requeridas en el servicio.
<b>Proveedores internos</b>	Como las funciones del servicio se verán, a menudo, respaldadas por otras funciones internas, debe indicarse ese apoyo y describirse la naturaleza de cualquier interacción.
<b>Proveedores externos</b>	Si el proceso interactúa con servicios de terceros, su adecuación debe quedar claramente articulada para evitar problemas o dificultades posteriores.

**Fuente:** Schneider (2004)

## **Razones para implementar el outsourcing**

La autora Chapman (2005), menciona algunas razones para implementar el outsourcing, entre las que se destacan:

- ✓ Ejecución de actividades que no forman parte de su negocio clave, dejando que su organización y su equipo directivo se concentre en lo que son realmente buenos.
- ✓ Hay que reducir costos, es posible que concentrándose en sus servicios clave ahorre dinero.
- ✓ Mejorar los servicios a su empresa y / o a los clientes, en áreas donde su capacidad de prestar un servicio de gran calidad a su empresa o a sus clientes está cuestionada debido a la falta de habilidades o recursos, puede que sea más apropiado buscar un tercero.

Schneider (2004) manifiesta que la implementación del outsourcing “... es una herramienta de gestión que facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas,...”, por otra parte asegura que:

...es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing. Por esta razón, las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing más fácilmente que las tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio, sus procesos para que sean lo más eficientes posibles.... (p. 49).

Lo anteriormente mencionado, da por entendido que las empresas que adoptan el outsourcing desde su comienzo, ejecutan sus operaciones con un nivel de eficiencia operativa superior a la de sus competidores que aún no redefinen su organización, en tal

sentido se detallan algunas de las razones que deberían llevar a las empresas tradicionales a reestructurar sus operaciones y utilizar el outsourcing:

- 1.- Reduce y controla los costos operativos.
- 2.- Permite el acceso a habilidades de clase mundial.
- 3.- Provee estabilidad en la gestión.
- 4.- Libera recursos internos para otros propósitos.
- 5.- Comparte el riesgo.
- 6.- Proporciona garantía de servicio.
- 7.- Mejora el enfoque estratégico de la organización.
- 8.- Permite mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En resumen, el ahorro de costos operativos y el incremento en el nivel de calidad de las actividades de la organización, son algunas de las razones para que una organización aplique el outsourcing, sin embargo no son las únicas, tal como se acaba de detallar.

### **Selección del proveedor**

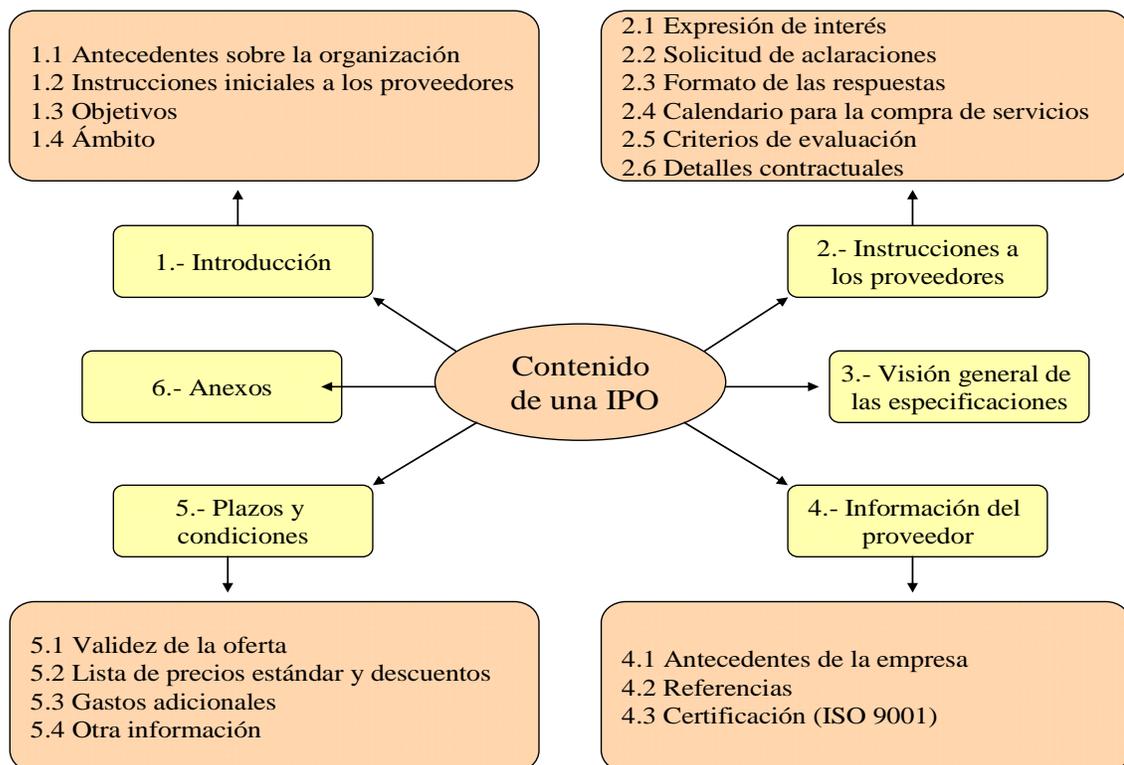
Un elemento básico para la selección del proveedor lo constituyen las especificaciones del nivel de servicio, en muchas ocasiones llamadas especificaciones técnicas del servicio, las mismas se establecen a partir del análisis de las necesidades de la organización y considerando la información generada en el diagnóstico integral, realizado durante la etapa de planificación.

Schneider (2004) establece que:

La descripción del servicio debe ser desarrollada sobre la base de las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales

detrás de la decisión de entregarlo en outsourcing. Esta metodología resulta fundamental no solo para que los potenciales proveedores de outsourcing puedan entender el alcance de lo que se les solicitará si resultan contratados sino para que los resultados finales se ajusten a dichos objetivos y consideraciones. (p. 105).

Por otra parte la autora Chapman (2005), señala que “Una invitación para presentar oferta (IPO) bien estructurada, preparada con detalle, permitirá a los proveedores presentar propuestas claras.”, lo que a su vez facilitará la selección del mejor proveedor, puesto que le será mucho más fácil para el proveedor definir y ofertar cada uno de los servicios. Las especificaciones del nivel de servicio o el contenido de una IPO, debe incluir las siguientes secciones:



**Figura 1.** Contenido de la Invitación para Presentar Oferta (IPO)  
**Fuente:** Chapman (2005)

Una vez que se han definido bien las especificaciones técnicas, se inicia el proceso de selección del proveedor, cuya fase es de gran importancia, puesto que encontrar el proveedor de servicios correcto resultará clave para realizar un outsourcing exitoso. La selección del proveedor es un proceso con múltiples etapas, las cuales son descritas por Schneider (2004), de la siguiente manera:

**Cuadro 4.** Proceso de selección del proveedor.

<b>Etapas</b>	<b>Descripción de las Etapas</b>
<b>Investigación de mercado</b>	Fase donde las organizaciones pueden programar visitas a los posibles proveedores, permitiendo tener una percepción clara de cómo el proveedor presta el servicio de outsourcing.
<b>Precalificación</b>	Se predefinen un conjunto de criterios que facilitan el proceso de selección.
<b>Evaluación</b>	<p>Análisis de las propuestas presentadas por el proveedor, incluye los siguientes requerimientos:</p> <p><b>Análisis de habilidades demostradas:</b> El proveedor demuestra que tiene un conjunto de habilidades de clase mundial en el área que está en proceso de outsourcing.</p> <p><b>Análisis de las capacidades totales:</b> Las fortalezas del proveedor deben coincidir con las necesidades del cliente.</p> <p><b>Análisis de relaciones dinámicas:</b> Revisar las prácticas del proveedor para determinar cómo conduce su negocio, administra el riesgo y recompensa a sus empleados, así como el modo en que determina su misión y estrategia global.</p>
<b>Selección</b>	El equipo del proyecto ayuda a revisar las propuestas y determinar los mejores candidatos.
<b>Revisión</b>	Adicional a la evaluación se debe realizar una revisión del plan total del proveedor y de sus capacidades.

**Fuente:** Schneider (2004)

## **Preparación y firma del contrato**

Cuando la decisión de utilizar el outsourcing se ha tomado y ya se ha seleccionado al proveedor, se debe llevar a cabo el proceso de preparación y firma del contrato, en tal sentido White y James (2003), señalan que, “La redacción y actualización de la documentación contractual representan un compromiso muy importante. Sin embargo, el control de la documentación es una significativa ventaja negociadora.” razón por la cual los autores confirma que, “El director del proyecto debe calcular que haya tiempo suficiente en el plan del proyecto, entre el nombramiento del proveedor elegido y la primera reunión negociadora, para redactar el contrato y las programaciones.”.

White y James (2003), señalan que “Aunque cada acuerdo será diferente en los detalles, los principios que rigen una buena práctica son comunes a todos ellos.” por lo que establecen la existencia de los principios generales, que operan en cuatro niveles:

- Nivel 1 – Interacción proactiva con el cliente
- Nivel 2 – Conversión del los requisitos del usuario
- Nivel 3 – Supervisión de la actividad
- Nivel 4 – Logro de los objetivos estratégicos

Por otra parte Schneider (2004), señala que los temas más importantes en la negociación del contrato son los siguientes:

- ❖ Duración del contrato
- ❖ Precios y variaciones
- ❖ Manejo de cambios
- ❖ Incentivos

- ❖ Sanciones o penalidades
- ❖ Términos del contrato

## **Implementación del Contrato**

White y James (2003), señalan que “La gestión de implementación es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual.” y adicionalmente expresan que “... la implementación es una oportunidad de establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención de los objetivos de ambas partes”. El proveedor producirá y proporcionará, como parte de su oferta, su plan de implementación, basados en los términos del contrato, que se pondrá en marcha una vez que el contrato haya sido firmado.

White y James (2003), manifiestan que la implementación comprende tres etapas:

- Pre-contrato, actividades previas a la firma del contrato.
- Post-contrato, actividades posteriores a la firma del contrato pero anteriores al inicio operativo del contrato acordado.
- Post-inicio, actividades posteriores al inicio operativo del contrato.

Una vez completada la implementación del outsourcing y estando ya el contrato en ejecución, la organización contratante debe realizar en forma conjunta con el proveedor las actividades asociadas al control y seguimiento del contrato, el cliente verificará que el proveedor de cumplimiento a todos los términos y condiciones previamente establecidas y prestará especial atención a la ejecución de aquellas actividades asociadas a la logística de almacenamiento de los productos, objeto de la contratación.

## **Logística**

Pires y Carretero (2007), mencionan que, “El concepto de valor añadido adaptado al producto (en la cantidad correcta y en el momento correcto) ha ganado una nueva dimensión, y consecuentemente, ha destacado la importancia de los procesos logísticos”. En tal sentido considerando que hoy, en una era de acortamiento de los ciclos de vida de los productos, con incremento de líneas de producción, cadenas de distribución cambiantes y nuevas tecnologías, el dominio de la logística se ha convertido en una actividad esencial para el éxito competitivo de las organizaciones, por lo que resulta necesario analizar las actividades relaciones con la logística y almacenamiento de productos químicos peligrosos más relevantes y de estricto cumplimiento. Entendiendo por productos químicos peligrosos toda sustancia líquida, sólida o gaseosa que presente características explosivas, inflamables, reactivas, corrosivas, combustibles, entre otros, perjudiciales en cantidades o concentraciones tales que representan un riesgo para la salud, la propiedad o el ambiente.

Los productos químicos antes señalados, de acuerdo a su grado de peligrosidad, deben tener un tratamiento definido y de forma segura al momento de su manejo, transporte y almacenamiento, con la finalidad de evitar que por impericia, desconocimiento o inobservancia, estos puedan ejercer efectos dañinos a la integridad de quienes los manipulan y de terceros, razón por la que se requerirá, por parte del proveedor, del cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos que rigen la materia, seguidamente se mencionan algunas de ellas:

- ≈ Guía de Respuestas en Caso de Emergencia.
- ≈ Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos.
- ≈ Ley Penal del Ambiente.

- ≈ Norma Venezolana COVENIN 3058:2002 - Materiales Peligrosos. Guía de Respuesta a Emergencias que debe acompañar a la guía de despacho del transportista.
- ≈ Norma Venezolana COVENIN 3059:2002 - Materiales Peligrosos. Hoja de Datos de Seguridad de los Materiales.
- ≈ Norma Venezolana COVENIN 3060:2002 - Materiales Peligrosos. Clasificación, Símbolos y Dimensiones de Señales de Identificación.
- ≈ Norma Venezolana COVENIN 3061:2002 - Materiales Peligrosos: Guía para el Adiestramiento de Personas que Manejan, Almacenan y/o Transportan Materiales Peligrosos.
- ≈ Norma Venezolana COVENIN 2260:1988 - Programa de Higiene y Seguridad industrial. Aspectos generales.
- ≈ Norma Venezolana COVENIN 2237:1989 - Ropa, equipos y dispositivos de protección personal. Selección de acuerdo al riesgo ocupacional.

El proveedor del outsourcing establecerá procedimientos de control que le permitan mantener áreas restringidas, mediante la implementación de algunos dispositivos de seguridad tales como:

- √ Prohibición de circulación en determinadas áreas.
- √ Control de acceso a las áreas restringidas.
- √ Adecuada señalización de las vías de circulación en el área de almacenamiento.
- √ Identificación de los productos de acuerdo a las normas específicas.
- √ Identificación del personal que labora en áreas restringidas (autorizado).
- √ Control y autorización del personal externo que debe ingresar en áreas restringidas.

El personal de la empresa que labora en áreas restringidas y realiza las operaciones de manejo (recepción y despacho) de los productos químicos, deberá estar dotado de los implementos de seguridad que sean necesarios para su manipulación, en este sentido existen una serie de implementos de seguridad de condición general e implementos de seguridad de condición muy específica, que van ha depender del tipo de producto que sea manipulado y al riesgo ocupacional, seguidamente se mencionan algunos de estos implementos de seguridad.

Como implementos de seguridad de condición general, se tienen:

- « Botas de seguridad con suelas anti-resbalante.
- « Casco, en algunos casos con capucha y careta como protector facial.
- « Protectores oculares (lentes).
- « Protector de oído.
- « Guantes.
- « Bragas manga larga.

Como implementos de seguridad de condición específica, se tienen:

- « Ropa y equipos de protección personal contra productos químicos, como pueden ser trajes anti-ácido.
- « Trajes para trabajos en caliente (aislantes del calor).
- « Trajes para trabajos en frío.
- « Equipo de aire autónomo de presión positiva
- « Mascara o respiradores de cartucho químico u otras mascarillas filtrantes.

Como parte de los mecanismos de control implantados por la empresa en materia de seguridad, ésta promoverá programas de divulgación de los procedimientos para el manejo de sustancias peligrosas, cuáles son los riesgos asociados al trabajo, así como también cuál debe ser el comportamiento y actuación de los trabajadores al momento de una emergencia, esta información se presentará a través de folletos, charlas, material audiovisual en áreas comunes como el comedor industrial, cursos de adiestramiento, simulacros de emergencia, sistema de evacuación, entre otros.

Los programas de adiestramiento promovidos por la empresa para su personal, estarán coordinados en forma conjunta entre el departamento de Recursos Humanos y los diferentes departamentos que conforman la organización, estableciendo el DNA (Detección de Necesidades de Adiestramientos) para cada trabajador, este DNA, en el caso específico del personal que realiza las labores de manejo y almacenamiento de los productos químicos, está diseñado con la finalidad de brindarle al trabajador las herramientas necesarias en materia de seguridad laboral, por lo que el mismo debe contener:

Formación Inicial: Todo trabajador debe recibir una inducción sobre el proceso en el cual estará involucrado, así como información verbal y por escrito de los riesgos asociados al mismo, y los medios para prevenirlos y protegerse, antes de incorporarse a la labor asignada a fin de desarrollar la habilidad y adquirir el conocimiento para una ejecución segura de sus funciones.

Formación periódica o de refrescamiento: Los trabajadores deben recibir información periódica sobre los procedimientos de trabajo, a fin de garantizar la permanencia de los conocimientos y la ejecución segura de sus actividades.

Cada vez que surja un cambio en el personal, proceso o tecnología, éste debe ser dado a conocer al personal involucrado, la empresa preparará la información y formación correspondiente, asegurándose que la misma contemple los nuevos riesgos a los cambios realizados.

Formación en higiene y seguridad industrial: Todo trabajador deberá recibir un adiestramiento en higiene y seguridad industrial, tendente a desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgo, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área respectiva de trabajo, mediante cursos básicos de:

- Identificación, evaluación y control de riesgo ocupacional.
- Primeros auxilios
- Prevención de accidentes.
- Equipo de protección personal.
- Prevención y control de incendios.
- Riesgos ambientales.
- Orden y limpieza industrial.
- Seguridad vial, entre otros.

Formación en seguridad operacional (riesgo específico según la labor a ejecutar): Los trabajadores que realicen operaciones de manejo, almacenamiento y/o transporte de materiales peligrosos deben recibir adiestramiento en las siguientes áreas:

- Reconocimiento e identificación de materiales peligrosos
- Manejo y almacenamiento seguro de materiales peligrosos.
- Transporte seguro de materiales peligrosos.
- Riesgo asociado a los materiales peligrosos

- Clasificación, identificación, simbología, etiquetas de los materiales peligrosos.
- Documentación que acompaña a un material peligroso.
- Operación de carga y descarga.
- Almacenamiento seguro, entre otros.

Con la aplicación del DNA, adicionalmente también se pretende que el trabajador conozca y comparta la filosofía, visión, misión, valores, objetivos de la organización, así como las metas y programas de trabajo de su departamento, lo cual le permitirá estar plenamente identificado con la organización y prestará un mejor servicio al cliente.

### **Estudio de tiempo**

Uno de los procedimientos de logística que se debe analizar es el tiempo utilizado para la ejecución de las actividades, en este sentido Burgos (1995), señala que:

El estudio de tiempos se define como una técnica para establecer un tiempo estándar para realizar una tarea dada. Esta técnica se basa en la medición del contenido de trabajo del método prescrito, permitiendo las debidas tolerancias por fatiga, demoras inevitables y necesidades personales. El objetivo no es determinar cuanto tarda un trabajo sino cuánto debería tardar. (p. 198).

Por otra parte Christopher (2008), "...propone el concepto de la administración estratégica de tiempos rectores como un medio para medir y evaluar la eficiencia..." y señala que "...el ahorro de tiempo en una empresa se hace interesante cuando representan un cambio sistemático en la forma en que realiza sus operaciones y en la forma en que atiende a sus clientes." Para el proveedor del outsourcing el ahorro del tiempo puede aportar ventajas competitivas, cuando éste es capaz de convertir los pedidos de sus clientes en entregas con mayor rapidez que sus competidores, por lo tanto ofrece servicios de valores únicos dentro del mercado, lo cual es confirmado por

Pires y Carretero (2007), quienes señalan que “... los mercados industriales se han vuelto cada vez más sensibles al tiempo. Con esto queremos decir que cada vez más los compradores tratan de adquirir los productos a proveedores que ofrezcan los menores plazos de entrega...”.

### ***Tiempo estándar***

El proveedor del outsourcing podrá utilizar la metodología del tiempo estándar para medir en términos cuantitativos, el tiempo utilizado en las labores de carga y descarga de los productos, en este sentido Burgos (1995), afirma que:

El tiempo estándar es una función del tiempo requerido para realizar una tarea:

1. Usando un método y equipos dados.
2. Bajo condiciones de trabajo específicas.
3. Por un trabajador que posea suficiente habilidades y aptitudes específicas para ejecutar la tarea en cuestión.
4. Trabajando a un ritmo que permite que el operario haga el esfuerzo máximo sin que ello le produzca efectos perjudiciales. (p. 199).

Realizado por el proveedor el estudio del tiempo, éste deberá identificar claramente las responsabilidades a realizar en el proceso de recepción, almacenamiento y despacho de los productos, cuyas funciones serán ejecutadas por dos departamentos o secciones, logística y almacenamiento, siendo estas las responsabilidades más importantes:

### **Responsabilidades del departamento de logística.**

- \* Atención y servicio al cliente.
- \* Recibir y procesar los pedidos de recepción y despacho de los clientes.

- \* Controlar el acceso a las instalaciones y evitar el congestionamiento.
- \* Verifica que las unidades remitidas por los clientes, para cargar o descargar, cumplan con las normas de seguridad para circular en áreas restringidas.
- \* Elaborar y mantener actualizado el registro de los clientes, así como el registro de las unidades de carga enviados por los clientes.

### **Responsabilidades del departamento de almacén.**

- \* Llevar el control de los productos que se reciben y se despachan.
- \* Almacenar adecuadamente los productos.
- \* Mantener una adecuada señalización de los diferentes productos almacenados, indicando las características de los mismos en cuanto a si son explosivos, inflamables, reactivas, corrosivas, combustibles, entre otras.
- \* Coordinar los turnos de trabajo del personal.
- \* Entregar y velar por el uso de los implementos de seguridad de los empleados.
- \* Validar la documentación entregada para la recepción o despacho del producto.

### **Administración de inventario**

Block y Hirt (2005), señalan que,

En una compañía manufacturera, el inventario se divide por lo general en tres categorías básicas: materias primas usadas en el producto; producción en proceso, la cual refleja parcialmente los productos terminados; y los productos terminados, los cuales están listos para la venta. (p. 189).

Las formas o categorías de inventarios antes señaladas requerirán de algún tipo de financiamiento, por lo que su administración eficiente puede incrementar la rentabilidad de una empresa, sin embargo tal como mencionan Block y Hirt (2005), “La cantidad de inventario no está siempre totalmente controlada por la administración de la compañía, puesto que se ve afectada por las ventas, pro la producción y por las condiciones económicas”.

Para la presente investigación, considerando que los productos manejados son productos químicos y que estos se caracterizan por ser el sector en el que se da inicio a las operaciones para la elaboración de materias primas básicas, se tiene que los inventarios manejados por el proveedor del outsourcing, se corresponden con los inventarios de materias primas, en tal sentido la gestión de administración realizada por el outsourcing debe presentar un conjunto de características a fin de que dicho inventario, el menos líquido de los activos, proporcione el rendimiento más alto para el cliente, justifique la inversión y satisfaga las necesidades del mercado.

### **Características de la gestión de administración de inventarios del outsourcing**

- ∂ Mantener constante comunicación con el cliente, verbal y escrita.
- ∂ Emitir reportes diarios de la movilización de los productos, entradas, despachos y niveles de inventario.
- ∂ Mantener inventarios que ofrezcan la seguridad necesaria para proteger el área de manufactura del cliente, de las variaciones estacionales y cíclicas de los negocios.
- ∂ Establecer conjuntamente con el cliente, cuales son los inventarios de seguridad, con la finalidad de alertar al cliente si en algún momento dichos inventarios alcanzan los niveles de seguridad.
- ∂ Realizar una debida rotación de inventario, en los casos que aplica.

- ◊ Llevar estadísticas sobre los tiempos (días) de almacenamiento de los productos.

### **Gestión de Almacenes**

Con la finalidad de realizar una correcta gestión de almacenes, el proveedor deberá tener muy en cuenta cuales son los objetivos principales que se obtienen en un sistema de almacenaje, entre los que se destacan:

- ◊ Rapidez de entrega.
- ◊ Flexibilidad.
- ◊ Reducción en costos.
- ◊ Maximización del volumen disponible.
- ◊ Minimización de las operaciones de manipulación y transporte.

Así mismo como parte de la gestión de almacén, también se deberá considerar el manejo de los materiales, su adecuada identificación, la zonificación del almacén o del área de almacenamiento, la segregación de funciones y el manejo de los documentos necesarios para la recepción y despacho de los productos, en este sentido se presentan, muy brevemente, estos cinco aspectos:

### ***Manejo de Materiales***

El manejo de materiales involucra el movimiento, empaque y almacenamiento de cualquier producto o sustancia, toma en cuenta desde la partícula más pequeña que imaginamos hasta la mayor unidad que puede ser movida hacia cualquier sitio por cualquier medio. El manejo de materiales incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad, en este sentido un manejo eficiente de los materiales

se asegura que los mismos serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, en la cantidad correcta.

Para el caso específico del manejo de productos químicos peligrosos el proveedor establecerá e implementará una guía para el manejo de estos productos, cuyo contenido debe ser del conocimiento de los trabajadores y de las personas que tienen acceso al área de almacenamiento, el esquema general de esta guía es el siguiente:

- \* Descripción y características específicas del producto, ver anexo D, en el que se muestra la Hoja de Seguridad del producto (ácido sulfúrico).
- \* Descripción y funcionamiento de los elementos de servicio al depósito, entendiendo por estos elementos, tuberías, mangueras, dispositivos de llenado y vaciado, instrumentos de medición, válvulas, entre otros.
- \* Procedimientos de carga y descarga.
- \* Señalización de seguridad.
- \* Procedimientos a seguir en caso de emergencias.

### ***Identificación de los materiales***

La sección de almacenes tendrá la responsabilidad de identificar y rotular, de acuerdo a las normas establecidas, los productos que son clasificados como sustancias peligrosas, esto con la finalidad de que dichos envases (sin importar su tamaño) sean reconocidos fácilmente a distancia, permitiendo conocer la naturaleza del riesgo y brindar una primera orientación sobre la manipulación, almacenaje y transporte. De acuerdo a la Norma Venezolana COVENIN 3060:2002 y a la guía de respuesta en caso de emergencia, las sustancias peligrosas se clasifican en función a los riesgos que representan, presentándose el caso de que una sustancia puede presentar más de un

riesgo distinto, pero su ubicación en la clase que corresponde estará determinada según el riesgo mayor, tal como se presenta seguidamente:

**CLASE 1:** Explosivos.

**CLASE 2:** Gases.

**CLASE 3:** Líquidos inflamables.

**CLASE 4:** Sólidos inflamables.

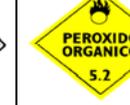
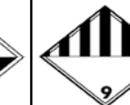
**CLASE 5:** Oxidantes y peróxidos orgánicos.

**CLASE 6:** Materiales tóxicos y sustancias infecciosas.

**CLASE 7:** Materiales radiactivos.

**CLASE 8:** Sustancias corrosivas.

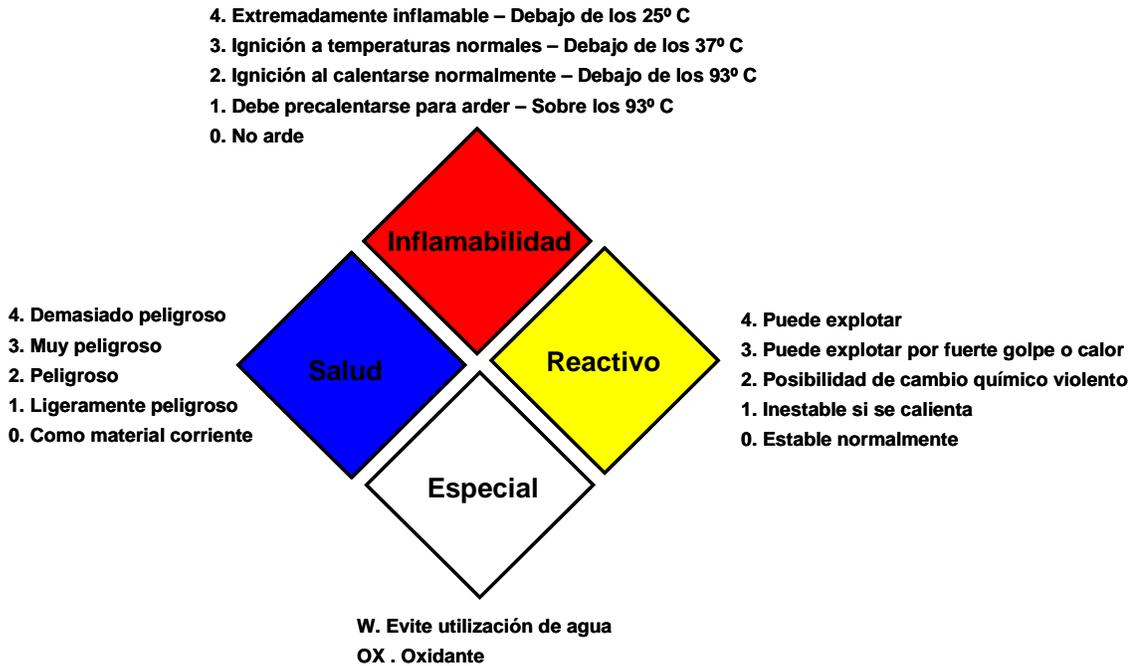
**CLASE 9:** Sustancias peligrosas misceláneos.

CLASE 1	CLASE 2	CLASE 3	CLASE 4	CLASE 5	CLASE 6	CLASE 7
						
						
						
					CLASE 8	CLASE 9
						

**Figura 2.** Clasificación de sustancias peligrosas

**Fuente:** Norma Venezolana COVENIN 3060:2002

Adicionalmente el proveedor deberá dar cumplimiento, en materia de identificación a lo establecido por la National Fire Protection Association (NFPA) y la Norma Venezolana COVENIN 3060:2002, tal como se presenta en la siguiente figura:



**Figura 3.** Rombo de seguridad N.F.P.A.  
**Fuente:** Norma Venezolana COVENIN 3060:2002

*Zonificación del almacén*

Anaya (2008), señala que “La Zonificación responde a un conjunto de criterios prácticos, técnicos e incluso legales o reglamentarios para una correcta ubicación y localización de productos dentro de un almacén”. Para el caso del almacenamiento de productos químicos a nivel industrial, dicha zonificación también puede estar referida a áreas externas, que no necesariamente están dentro de un almacén, como es el caso de las áreas de tanques. Seguidamente se muestran imágenes de almacenamiento de productos dentro de un almacén y en área de tanques:



**Figura 4.** Almacén de productos químicos  
**Fuente:** <http://www.tlmos.com.mx/galeria/Fotos/TLMOS> (2010)



**Figura 5.** Tanques para almacenar productos químicos  
**Fuente:** Vopak de Venezuela (2011)

Anaya (2008), manifiesta que existen diferentes criterios que llevan a situar los productos en zonas concretas dentro de un almacén, destacando las siguientes:

- a) Por tipo de almacenaje.
- b) Por la naturaleza de los productos.
- c) Por la división industrial o familia de productos.
- d) Por razones de complementariedad.

Para el caso del almacenamiento de productos químicos, la zonificación requerida se refiere a la naturaleza de los productos, estableciéndola como una zona de artículos peligrosos o explosivos, que requieren protección especial.

Mauleón (2003), señala que, de acuerdo al conjunto de operaciones básicas que se realizan en un almacén, se requerirán zonas que son necesarias para llevar a cabo una operación de recepción, almacenamiento y despacho de producto:

- ♦ Zona de carga y descarga: Pueden ser de dos tipos integradas o fuera del almacén y dependerán del medio de transporte, camiones, ferrocarril, marítimo, la carga que se realiza en muelles depende del tipo de producto y del volumen.
- ♦ Zona de recepción y control: La mercancía se almacena temporalmente hasta pasar por el proceso de clasificación y control de calidad.
- ♦ Zona de almacenamiento: Lo constituye el eje del almacén, debe contar con las instalaciones y medios de manipulación adecuados para obtener la máxima productividad.
- ♦ Zona de Picking o de preparación de pedidos: Zona donde se selecciona los productos que se van a enviar al cliente.
- ♦ Zona de expedición o zona de salida: Zona destinada al embalaje, si procede, de los pedidos ya preparados.

- ♦ Zonas de oficinas y servicios: Área de gestión administrativa que por lo general están próximas a las zonas de expedición y/o de carga y descarga.

### *Segregación de funciones*

Fonseca (2008), señala, en palabras similares, que las actividades de control se dan en todos los procesos operativos, niveles y funciones de la organización, incluyendo actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificación, segregación de responsabilidades (funciones), revisión de procesos, supervisión, entre otros. Este autor menciona que “La segregación de funciones debe estar asignada en función a la naturaleza y volumen de operaciones la entidad”.

Por otra parte Mantilla y Cante (2005) en relación a la segregación de funciones indican que, “... ninguna persona debe tener control sobre un transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción”.

De acuerdo a lo antes expuesto la segregación de funciones es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de irregularidades, su función es asegurar que un individuo no puede llevar a cabo todas las fases de una operación. La segregación de funciones debe partir de una adecuada política de seguridad en el manejo de las operaciones y de la información, junto con una clara definición de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, evitando así que los errores involuntarios que pueden ser cometidos por un trabajador, representen una situación de riesgo para el equipo de trabajo, la organización y el ambiente.

### *Manejo de documentos*

Los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de los productos, conllevan al manejo de una serie de documentos que deben ser conocidos por el trabajador, con la finalidad de garantizar que las operaciones sean realizadas correctamente. Toda la documentación debe ser mencionada en el diagrama de proceso, el cual será preparado por cada organización dependiendo de las tareas que tengan a bien ejecutar. Para el caso de investigación el proveedor presentará en el diagrama de proceso el orden de todas las tareas asociadas a las labores de recepción, almacenamiento y despacho de los productos químicos, detallando en dicho diagrama la documentación necesaria para el manejo del producto. Resulta conveniente mencionar que la cantidad y diseño de los documentos podrán variar de una organización a otra, sin embargo seguidamente se mencionan un grupo de documentos que son comunes en una operación de manejo de productos y la información contenida en cada documento:

- ✧ Confirmación de pedido: Este documento será remitido por el cliente al proveedor del outsourcing, con la finalidad de que éste realice un despacho de producto a un tercero a cuenta del cliente. Los datos básicos de esta confirmación son: el número y fecha del pedido, número y fecha de la orden de compra, nombre, dirección y número de Rif. del destinatario de la mercancía, organización que realiza la venta, condiciones de entrega (señalando el punto o sitio donde se hará el despacho), tipo, presentación y cantidad (peso teórico) del producto a entregar, sello y firma del cliente, entre otros.
  
- ✧ Orden de carga: Es el documento emitido por la transportista que realizará la movilización del producto, en el se reflejan los datos referentes al nombre, dirección, teléfonos, número de RIF. de la transportista, así como el número de la orden de carga, fecha, orden de compra del cliente, almacén donde retirará la carga, tipo, presentación y cantidad (peso teórico) del productos a retirar,

nombre y C.I. del conductor de la unidad, placas del la unidad (chuto y remolque), destinatario de la mercancía, firma y sello de la transportista, entre otros.

- ✧ Autorización de carga: Esta documento al igual que la confirmación de pedido será remitido por el cliente al proveedor del outsourcing, con la finalidad de que éste realice un despacho de producto a un tercero a cuenta del cliente, así mismo también se incluirán todos los datos reflejados en la confirmación de pedido más los datos reflejados en la orden de carga de la transportista.
  
- ✧ Boleto de romana: Todas las unidades que sean enviadas para entregar o retirar un producto deberán circular, tanto a la entrada como a la salida, por el sistema de romana del proveedor del outsourcing, cuyo documento reflejará la siguiente información: fecha y hora de entrada y de salida de la unidad, placas de la unidad, nombre y C.I. del conductor, tipo, presentación y cantidad de producto cargado en la unidad, sitio u origen de la carga y destinatario, razón social de la transportista, carga máxima permitida, peso de tara, peso bruto y peso neto, en caso de existir más de una romana en las instalaciones del proveedor deberá identificar la romana donde se realizó el pesaje, sello y firma del proveedor.
  
- ✧ Guía de despacho: Este documento a pesar de ser el último a señalar es el más importante, puesto que el mismo recopila gran parte de la información antes señala, número y fecha de la confirmación del pedido y de la orden de compra, nombre y dirección del destinatario, razón social de la transportista, nombre y C.I. del conductor, condiciones de entrega, tipo, presentación y cantidad (peso neto) del producto, indicación de la habilitación que ampara el traslado del producto, sello y firma del cliente, firma del conductor de la unidad, sello y firma del destinatario al momento de recibir la mercancía. Considerando la relevancia de éste documento, se presenta en el anexo E, un modelo del mismo a los fines de ilustrar su contenido y diseño.

Visto lo antes expuesto se tiene que el proveedor del outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos peligrosos, deberá implementar y mantener estrictos controles de seguridad en el manejo y almacenamiento de estos productos, dadas las características y condiciones de los mismos.

## **2.- Estrategia de Gestión Gerencial**

Para la mayoría de las organizaciones la estrategia de gestión gerencial, juega un papel importante en la toma de decisiones, en este sentido, se tiene la certeza de que los gerentes y los directivos (estrategas) quieren que su empresa sea muy competitiva, o lo que es lo mismo, que esté en condiciones de competitividad estratégica y que sus utilidades representen un rendimiento superior al promedio.

En relación a lo indicado en el párrafo anterior, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), exponen que “Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor.”, y señalan que “Los rendimientos superiores al promedio son los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar”.

El autor David (2003), define a los estrategas como “... los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales como son director general, presidente, propietario, director ejecutivo, presidente del consejo, canciller, rector o empresario”. En la presente investigación se utiliza el término estratega para referirnos a ese director, gerente, presidente, entre otros, cuya gestión está orientada hacia la ejecución de actividades de liderazgo, por tal razón David (2003), señala que estos estrategas son los que,

Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. (p. 8)

Ahora bien, con la finalidad de desarrollar el tema, estrategia de gestión gerencial, resultara conveniente presentar la definición de estrategia, en tal sentido Münch (2006), señala que el término estrategia significa uso y asignación de recursos, por lo que la define como las “... alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.” Francés (2006), expresa que estrategia es la “... definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.” mientras que para Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), la estrategia es definida como “...un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias central y lograr una ventaja competitiva.”.

Haciendo referencia a la última de las definiciones, se tiene que para que una empresa obtenga rendimientos superiores al promedio, esta debe saber como explotar una ventaja competitiva, en este sentido Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), manifiestan que, “Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya intención les resultaría demasiado costosa”. Sin embargo es conveniente señalar, tal como lo indican Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) que,

Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. Además, las empresas deben entender que ninguna ventaja competitiva es permanente. La velocidad a la que los competidores puedan adquirir las habilidades que necesitan para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor de una

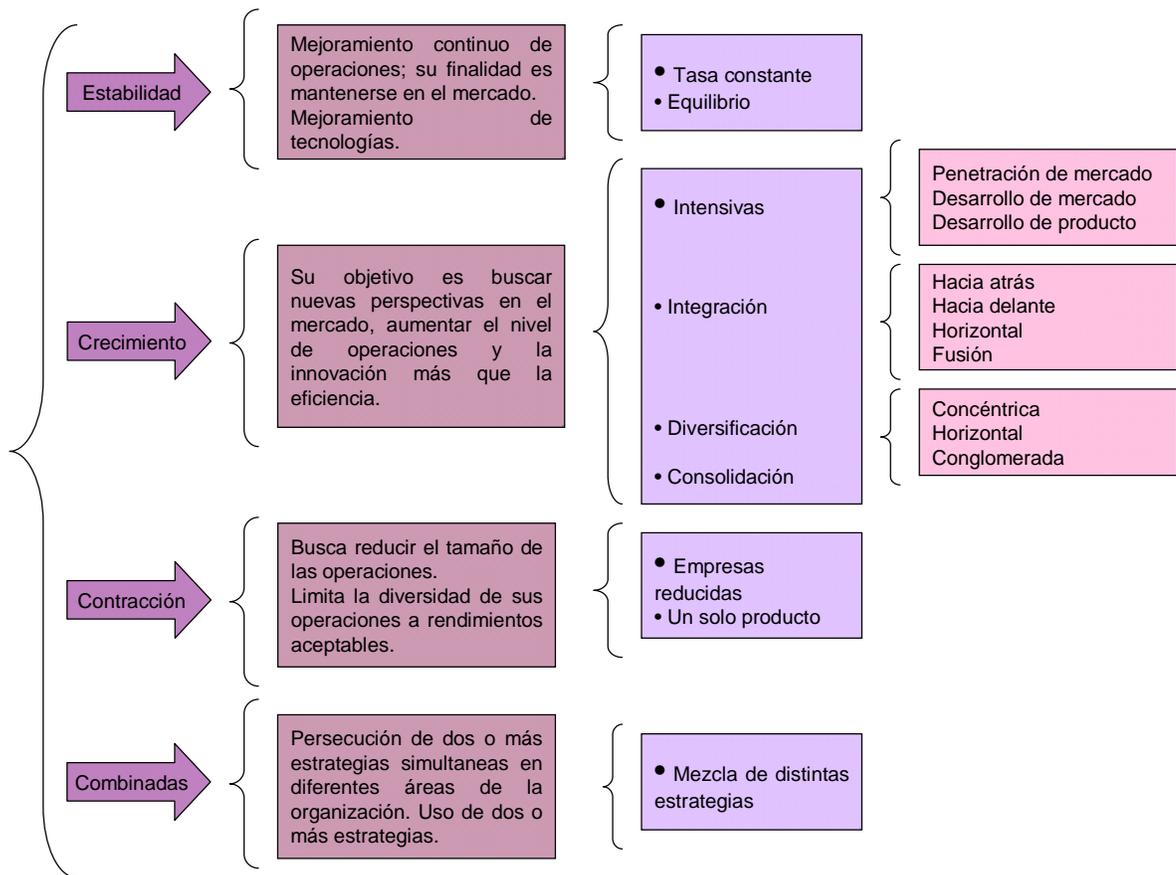
empresa, determinarán el tiempo que dura la ventaja competitiva.  
(p. 5).

Por otra parte resulta propicio mencionar que una ventaja competitiva tiene su origen en las capacidades generadas por las competencias centrales, puesto que estas competencias distinguen a la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y hacen que las actividades que esta desempeña, especialmente en comparación con sus competidores, le agreguen valor único a sus bienes y servicios.

Visto lo antes expuesto, se tiene que los gerentes al implementar el outsourcing están estableciendo una estrategia de gestión gerencial, que les permitirá evaluar las condiciones de competitividad estratégica, cuales son las competencias centrales de su empresa y cuales son los rendimientos superiores al promedio, en este sentido para la implementación de esta estrategia, los directivos y gerentes (estrategas) de la organización deberán estar en pleno conocimiento de cuáles son las estrategias claves de negocio y los diferentes tipos de estrategia, establecer previamente el método para la toma de decisiones que aplicaran y cuál será el plan estratégico a seguir, por lo que seguidamente se presenta la base conceptual de estos elementos que forma parte muy importante en el proceso de estrategia de gestión gerencial.

### **Estrategias claves de negocio**

Seguidamente se presentaran cuatro estrategias básicas que definen el rumbo de las organizaciones, las mismas son de carácter general y trascendental, y deben ser consideradas al momento de elaborar el plan estratégico.



**Figura 6.** Estrategias Básicas

**Fuente:** Münch (2006)

### Tipos de Estrategias

Tal como se mencionó en el punto anterior, las estrategias claves de negocio están constituidas por cuatro estrategias básicas de carácter general, sin embargo toda organización también deberá considerar al momento de formular su plan estratégico, que tipo de estrategia específica aplicará, para establecer su posición estratégica en un determinado mercado de bienes y servicios y para definir cual será su posición ante sus competidores, razón por la cual seguidamente se mencionan algunos tipos de

estrategias, que sirven de guía en el proceso de toma de decisiones, en cuanto a qué tipo de estrategia seguirá o aplicará la organización.

**Cuadro 5.** Tipos de estrategias.

<b>Tipos de Estrategias</b>	<b>Descripción de los Tipos de Estrategias</b>
<b>Estrategias de liderazgo en costo</b>	Representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes y servicios que tengan características aceptables para los clientes al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.
<b>Estrategia de diferenciación</b>	Es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costos aceptables) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.
<b>Estrategias de enfoque</b>	Las empresas optan por este tipo de estrategia cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particular.
<b>Estrategia de diversificación</b>	Acciones orientadas a incrementar el valor de una empresa, a través de una mejora de su desempeño global, estas acciones permiten aumentar los ingresos o disminuir los costos.
<b>Estrategia de fusión</b>	La utilizan dos empresas cuando convienen que integrarán sus operaciones sobre la base de relativa igualdad.
<b>Estrategia de adquisición</b>	La utiliza una empresa para comprar, en un 100%, el control de otra empresa, a fin de que dicha empresa pase a formar parte de su portafolio como una subsidiaria.
<b>Estrategia de cooperación</b>	Consiste en que dos más empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.
<b>Estrategia corporativa</b>	Acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva, mediante la elección y administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2008)

## Método para la toma de decisiones

Desde todo punto de vista, los gerentes deben considerar para el éxito de su gestión, la aplicación del método para la toma de decisiones que mejor se adapte a la organización que ellos lideran, razón por la cual Kourdi (2008), señala que “La definición de una estrategia es compleja debido a la complicada y cambiante serie de retos y oportunidades que una organización enfrenta en el tiempo”, en este sentido es útil, para los gerentes responsables de tomar decisiones, entender las teorías de gestión y liderazgo descritas en los diferentes métodos para la toma de decisiones, presentadas por este autor, en palabras similares:

- **El Administrador Clásico:** Se caracteriza por la jerarquía vertical de arriba hacia abajo, la fijación de metas formales y la medición del rendimiento, para implementar mejoras funcionales. Comprende actividades y principios de administración: planificación, organización, mando, coordinación y control.
- **El planificador de diseño:** Se hace hincapié en que el papel principal que desempeña el líder es el de planificar el desarrollo de una organización más allá del corto plazo. Por ello Kourdi (2008), manifiesta que, “En este enfoque, la estrategia es resultado de un proceso de pensamiento controlado y conciente, que logra ventajas competitivas y éxito a largo plazo”.
- **El juego de roles:** Se considera la tarea de quien toma decisiones estratégicas como algo más que la de un planificador y controlador reflexivo y analítico, en este sentido en muchas ocasiones la necesidad de flexibilidad y rápida capacidad de respuestas, constituyen un punto importante en las decisiones estratégicas. En este enfoque las estrategias surgirán en el contexto de las interacciones dentro de la organización, en lugar de ser el resultado de procesos de planificación deliberada y sistemática.
- **El posicionador competitivo:** Se entiende el poder del entorno y se realizan esfuerzos casi exclusivos a fin de conseguir una ventaja competitiva, en este

sentido Kourdi (2008), manifiesta que “Este enfoque toma como premisa básica la noción de que el poder del mercado produce ganancias por encima del promedio en un mercado en el cual la competencia es la característica determinante”.

- **El transformador visionario:** Este método se presenta, tal como lo indican Peters y Waterman (1982), (citados por Kourdi 2008), basado en que “... la visión era una de las herramientas fundamentales de un directivo eficiente en su toma de decisiones estratégica”..., bajo este contexto se pone de manifiesto que, la visión de la organización debe ser asequible y los transformadores visionarios (directivos y gerentes) deben ser capaces de garantizar que se pueda hacer realidad o cumplir la visión de la misma.
- **El auto-organizador:** Para este método Senge (1993), (citado por Kourdi 2008), manifiesta que “Las empresas que se autoorganizan deben ser diseñadas y conducidas por gente que pueda crear una entidad cuyas partes, componentes y, por encima de todo, su gente, se auto organice continuamente en torno a los temas estratégicos emergentes”. Visto esto, se tiene que este enfoque esta dirigido hacia la necesidad que presentan las organizaciones de desarrollar comunidades que aprendan y que generen soluciones innovadoras para las oportunidades comerciales.
- **El estrategia de la reestructuración:** Este método presenta su enfoque, en la toma de decisiones dirigidas a cambiar totalmente el rendimiento de una organización en descenso. El autor Kourdi, (2008), señala que,

Para lograr éxito en el cambio completo, es importante llevar a la práctica nuevos sistemas de control rápidamente y concentrarse en las razones de la caída para poder revertirla, al tiempo que se busca el camino más fácil para conseguir un crecimiento inmediato. (p. 36).

## Plan Estratégico

La implementación del outsourcing en una organización, deberá pasar por un proceso de planeación estratégica, también conocida como planeación de negocio, el cual es definido por Francés (2006), como “... un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización...”, sin embargo previo a la elaboración del plan estratégico, los directivos de la organización deberán realizar un análisis del entorno, lo cual les permitirá conocer con certeza la existencia de determinados eventos que pueden afectar el desarrollo del plan y tomar en cuenta diversos escenarios que les permita reducir la incertidumbre inherente al futuro.

El estudio de los factores o condiciones que pueden afectar el desarrollo del plan, debe fundamentarse en un sistema de información actualizado, veraz y eficiente. Algunos de los datos indispensables que debe contener el sistema de información son proyecciones, entre las que se destacan las señaladas por la autora Münch, (2006):

- **Económicas.** Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, ingreso per cápita, inversión extranjera.
- **Sociales.** Crecimiento y distribución demográfico, movilidad de la población, empleo y desempleo, nuevas construcciones y obras públicas, alfabetización, sistemas de salubridad e higiene.
- **Técnicas.** Avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
- **Otros factores.** Competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, maquinarias y equipos disponibles, productividad e ingreso nacional, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, transporte, comportamiento de los consumidores. (p. 22).

Adicional a los factores antes mencionados, la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en

el entorno y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, en este sentido surgen dos premisas de igual relevancia, que deben ser evaluadas en el proceso de planeación estratégica: premisas internas y externas, estas premisas tal como lo señala Münch, (2006), también son conocidas como,

...fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Las Fortalezas se refieren a todos aquellos factores internos, inherentes a la organización que promueven el logro de los planes; mientras que las debilidades son factores internos que los obstaculizan. Las oportunidades son premisas o factores externos que facilitan la consecución de los objetivos, y las amenazas son factores externos que los impiden o retrasan. (p. 22 y 23).

Por otra parte Francés (2006), señala que la matriz DOFA puede emplearse para:

... establecer los retos y las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (p. 182).

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
<b>Debilidades</b>	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

**Figura 7.** Matriz DOFA y respuestas estratégicas

**Fuente:** Francés (2006)

Una vez que se ha realizado el análisis del entorno, los estrategias de la organización, deberán considerar una serie de elementos que también forman parte del plan estratégico y que se corresponden con el punto de partida dentro de la administración estratégica de cualquier empresa, en este sentido Münch (2006), plantea los siguientes elementos.

**Cuadro 6.** Elementos que forman parte del plan estratégico.

<b>Elementos</b>	<b>Descripción de los Elementos</b>
<b>Filosofía</b>	Conjunto de valores, practicas y creencias que son la razón de ser de la empresa, y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. La filosofía incluye el credo, valores y compromiso. ¿En que creemos y con qué principios actuamos?
<b>Misión</b>	Definición del propósito de la organización. ¿A qué nos dedicamos?, ¿quienes somos?
<b>Visión</b>	Enunciado que describe el estado deseado en el futuro, ¿Hacia dónde vamos?
<b>Objetivos</b>	Resultados que se desean alcanzar, medibles y cuantificables, en un tiempo, para lograr la misión. ¿Qué resultados esperamos obtener?
<b>Estrategias</b>	Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. ¿Qué hacer para lograr los objetivos?
<b>Políticas</b>	Pautas que orientan la toma de decisiones. ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones?
<b>Programa</b>	Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implementar las estrategias. ¿Con qué secuencia, cuándo y quién hace las actividades para lograr los objetivos?
<b>Presupuesto</b>	Proyección de los recursos necesarios par lograr el plan. ¿Cuánto dinero requerimos?

**Fuente:** Münch (2006)

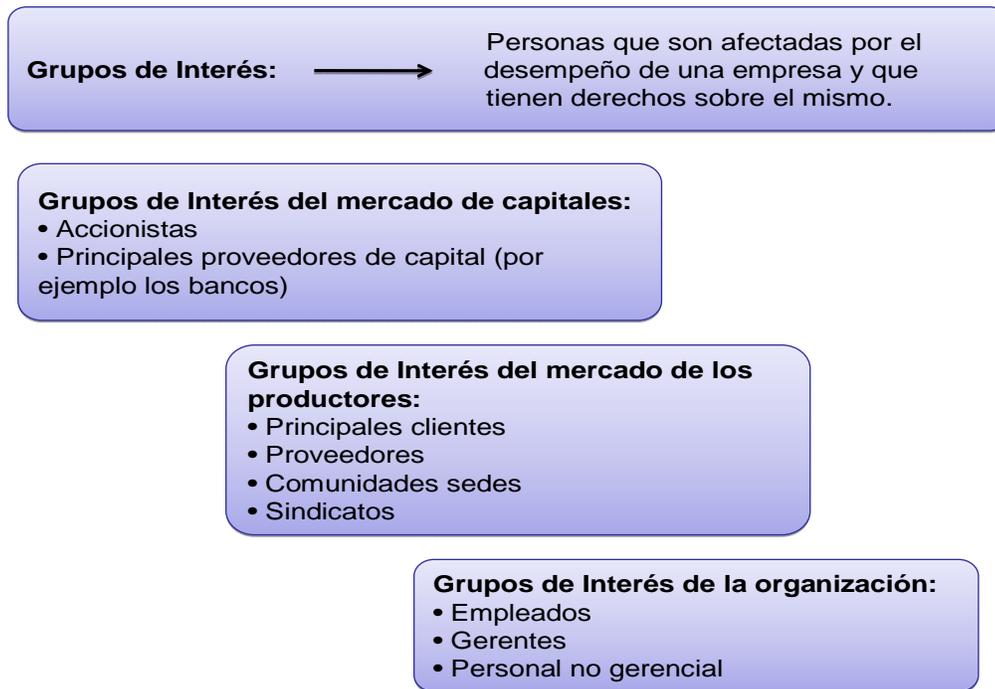
La formulación de un plan estratégico, debe considerar que los elementos antes mencionados estén íntima y estrictamente concatenados, en este sentido el éxito de una filosofía organizacional depende de que la misma haya sido bien definida y compartida por todos los miembros de la organización, la visión fija el rumbo de la empresa y plantea retos hacia el futuro por lo que ayudará a las personas a sentir lo que deben hacer y esto se logra con una visión simple, positiva y que despierte emociones, la misión estará fundamentada en la visión de la empresa, por ello los estrategias de acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2002), son los que "... traducen la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión ...", en relación a los objetivos estos deben derivarse de la filosofía, visión y misión organizacional. Las estrategias organizacionales plantean cómo lograr los objetivos, cuyos detalles se definen en los programas de actividades específicos, las políticas orientarán las acciones y por último se tiene que el presupuesto contempla los recursos financieros para lograr la ejecución de los planes.

Conocidos los factores, premisas y los elementos necesarios para llevar a cabo un buen plan estratégico, el equipo directivo y gerencial de la organización estará en capacidad de poder implementar estrategias dentro de la organización que crean valor, que representen una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones y que estén en capacidad de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés.

El plan estratégico de toda organización debe estar orientado hacia la satisfacción de todas las personas y otros entes que mantienen relación con dicha organización y que conforman los grupos de interés, estos grupos están constituidos, de acuerdo a lo señalado por, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), por "... las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.", en relación a lo

señalado, estos autores confirman que, “Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización.”

Como se ha podido observar los grupos de interés son de gran relevancia para la organización, razón por la cual estas últimas deben administrar adecuadamente sus relaciones con los diferentes grupos de interés y de esta manera obtener un mejor desempeño y fomentar que dichas relaciones se conviertan en una ventaja competitiva. Los grupos de interés están representados por todas las partes que interactúan en las operaciones de una empresa, los cuales se pueden clasificar en tres grupos:



**Figura 8.** Clasificación de los grupos de interés

**Fuente:** Hitt, Ireland y Hoskisson (2008)

El estudio de las estrategias claves de negocio, los tipos de estrategias, el método para la toma de decisiones y plan estratégico, incluyendo en este último los factores y condiciones que afectan el plan, el análisis del entorno interno y externo y los elementos que conforman el plan estratégico, llevan a entender que el proceso de administración estratégica, esta compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requieren ser acometidas por una organización, para lograr una competitividad estratégica y obtener rendimiento superiores al promedio, en este sentido la propuesta de implementación de un outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, se presenta como una estrategia de negocio, cuyo propósito es crear diferencias entre su posición y las de sus competidores.

La implementación del outsourcing, como estrategia de gestión gerencial, puede permitir que se sienten las bases para que la organización tenga éxito y logre ventajas competitivas, mediante la aplicación de estrategias de liderazgo en costo, de diferenciación y cooperación.

### **Definición de Términos**

**Almacén:** es el lugar o espacio físico en que se depositan las materias primas, el producto semi-terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro.

**Administración Estratégica:** es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

**Cliente:** es aquel individuo (sujeto o entidad) que mediante una transacción financiera o de trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo.

**Competencias Centrales:** son las capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales.

**Filosofía Organizacional:** es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rige la vida de todos los integrantes de una organización.

**Gestión de Almacenes:** proceso de la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material-materias primas, semielaborados y terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados.

**Gestión Gerencial:** es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

**Inventarios:** son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

**Logística:** concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente. La logística se encarga de optimizar fletes, asegurar que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento, entre otros.

**Misión:** es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación.

**Objetivos:** representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

**Presupuesto:** es un documento expresado en términos económicos financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización.

**Programa:** es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias.

**Proveedor:** se aplica a una persona o a la empresa que se dedica a proveer o abastecer de producto o servicios necesarios a una persona o empresa.

**Visión:** es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En todo proceso de investigación es necesario indicar los procedimientos de orden metodológico que se utilizaron en el desarrollo de la misma, y a través de los cuales se aspirará dar respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio, así mismo, estos procedimientos servirán de base para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación.

Tal como lo señala Balestrini (2006), “El fin esencial del Marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada;...”, en consecuencia se determinó el tipo y diseño de investigación, población, muestra, descripción de la muestra y el método empleado para su selección, técnicas e instrumentos de recolección de la información y las técnicas adecuadas para el análisis de esa información. Seguidamente se especificará la metodología a empleada:

#### **Perspectiva de la Investigación**

La perspectiva de la siguiente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como el enfoque que “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. En efecto, en esta investigación los datos recolectados procederán de opiniones y apreciaciones e incluso conocimientos de quienes forman parte de la realidad que puede constituir al outsourcing.

Adicionalmente, tomando a Hernández, Fernández y Baptista (2006), también se

presenta en la investigación el enfoque cuantitativo, el cual “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Vistas las definiciones antes expuestas se podría entender que una investigación de enfoque cuantitativo es completamente opuesta a una investigación de enfoque cualitativo, sin embargo ambos enfoques pueden formar parte de un mismo estudio o de una misma aplicación del proceso investigativo, lo cual se denomina enfoque mixto.

En este sentido, se puede decir que la perspectiva de la presente investigación es de enfoque mixto, puesto que en la misma se emplearan, tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2006), “...procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento...”.

### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al estudio a realizar y en función de sus objetivos, esta investigación está enmarcada en un proyecto Factible, motivado a que la misma procurará dar respuesta a la problemática que se presenta en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, como consecuencia de la ejecución de actividades que no constituyen sus objetivos principales.

Ahora bien resulta conveniente precisar la definición de proyecto factible, respecto de lo cual el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL, (2006), lo define como “...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la

formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos...”.

## **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es definido por Balestrini (2006), como:

...el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (p. 131).

En este estudio en particular, se tiene que evidentemente esta investigación, la cual es de tipo proyecto factible, se apoya en una investigación de campo, motivado a que en la misma se realizará, tal como se indica en el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2006),

...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14).

Dado que la información recopilada para la realización de esta investigación, se basa en fuentes vivas que se encuentran en contacto directo con los sujetos involucrados, con la problemática o situación en estudio, se confirma, de acuerdo a lo señalado en el texto de Técnicas de Documentación e Investigación II, de la Universidad Nacional Abierta (1991), “...que una investigación es de campo cuando la estrategia que sigue el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad”.

Por otra parte, debe indicarse que de acuerdo al nivel de conocimiento y profundidad en la investigación, el presente estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, tal como se detalla seguidamente:

Los estudios exploratorios, constituyen el primer nivel de conocimiento científico y según lo señalado por Méndez (2008), "... tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa..." y permiten, "...aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar,...".

Visto lo antes expuesto, la presente investigación, la cual se realizó en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, es calificada como exploratoria puesto que permite estudiar, la problemática que se presenta en estas empresas, a partir de otras investigaciones ya realizadas sobre el tema, adicionalmente también permite profundizar sobre el alcance y consecuencias que pueden tener la ejecución de actividades de almacenamiento de productos, que por su composición química, requieren de condiciones especiales.

Como segundo nivel de conocimiento, Méndez (2008), señala los estudios descriptivos, en los cuales, "...se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación".

Por otra parte, Dankhe (1989), (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), menciona que los estudios descriptivos, "...buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Sin duda, se pretende recaudar y analizar la mayor información posible referente al outsourcing y determinar principales

características de todos sus elementos; lo que pudiese conllevar a determinar la necesidad de su implementación en las empresas del sector industrial químico del estado en cuestión.

De esta manera se definió el diseño de la investigación como un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, cuyos niveles de conocimiento son de tipo exploratorio y descriptivo, lo cual permitió determinar con mayor precisión los procedimientos que debieron emplearse a lo largo del proceso investigativo.

### **Unidad de Análisis**

De acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), "... el interés se centra en "que o quiénes", es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis)...". Así mismos establecen que las unidades de análisis "... se les denomina también casos o elementos".

En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que,

... para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población. (p. 236).

Visto lo antes expuesto, se tiene que un aspecto fundamental para la investigación que se efectuó, fue la delimitación de la población a estudiar, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como el "...conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.".

En este sentido en la presente investigación se contó con una población integrada por las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, representadas por 10 empresas que conforman dicha área, ubicadas en las ciudades de Valencia, Guacara, Puerto Cabello y Morón.

La muestra es definida por Gabaldon en Balestrini (2006), como "...una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible".

Dado que el investigador desarrolló su estudio tomando como base la totalidad de la población, es decir, las diez (10) empresas, es preciso destacar que la muestra es de tipo censal, tal como lo expresa Balestrini (2006), "Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran".

Dentro de este contexto, la muestra del presente fue de tipo no probabilística, tomando en cuenta la definición de Méndez (2008), "Se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma"; en este caso se les aplicó la encuesta únicamente a aquellos individuos que tienen conocimiento y acceso al área de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo y por lo tanto es el investigador quien seleccionó por conveniencia a la muestra del estudio.

### **Técnicas e instrumentos a ser utilizados en la recolección de la información**

Los instrumentos de recolección de datos son el conjunto de recursos que se le presentan al investigador para acercarse al problema en estudio y a través de ello

obtener información veraz y exacta de los fenómenos presentes en la investigación. Estas técnicas de recolección están definidas en el texto de Técnicas de Documentación e Investigación II, de la Universidad Nacional Abierta (1991) como “...las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación”.

En vista de que se está ante un proyecto factible, que se apoyó en una investigación de campo, indudablemente, la observación y la encuesta formaron parte primordial de esas técnicas, así mismo el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, considerando en la presente investigación lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), en cuanto a que “Toda medición o instrumento de medición de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p. 277).

### **Técnicas de análisis de la información**

Después de haber obtenido la información necesaria para la ejecución de la investigación, es primordial ordenar, clasificar y codificar dicha información, debido a que de su adecuado tratamiento dependerá el éxito o fracaso del estudio. Por tanto esta fase reflexiva incluye una serie de operaciones ordenadas y coherentes que proporcionarán la interpretación de la información recolectada. Dentro de este orden de ideas, la Universidad Nacional Abierta (1991) refiere:

...la labor del análisis consiste en la normalización de los datos, es decir, organizar de tal forma la información, que permita su descripción sistemática y su tratamiento estadístico, a través del cual se podrán analizar las relaciones entre los datos obtenidos, y, en consecuencia entre las variables que estos representan. (p. 78).

Por tanto, la investigación siguió, en primer lugar, como pauta de orientación para el análisis de los datos, los medios cuantitativos ya que, primeramente, se tomaron los datos procedentes del cuestionario y se ordenaron, para luego tabularlos, lo que condujo a la elaboración de cuadros y gráficos que permitieron señalar la cuantificación de los mismos, correspondiendo este procedimiento a un análisis cuantitativo, tal como lo refiere Sabino (2002):

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (pág. 134).

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis cuantitativo, se procedió al análisis cualitativo, a través del cual se interpretaron y analizaron las respuestas procedentes del cuestionario y se reportaron las opiniones de los encuestados, obteniendo de esa manera la perspectiva y puntos de vista de los participantes, correspondiendo este procedimiento a un enfoque cualitativo, que es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), "...como un Conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos".

En esta investigación se introdujo el método estadístico derivado de la estadística descriptiva, la cual según Balestrini (2006), "...incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sean estos, derivados de una muestra o cualquier información completa, sin que ello implique sacar conclusiones fundamentadas en estos".

Dentro de este estudio, el procedimiento estadístico descriptivo permitió resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a las variables estudiadas, así como describir la asociación que existe entre dos o más variables.

### **Validación del instrumento**

El instrumento de recolección de datos fue validado por tres profesores expertos en la materia, de la Universidad de Carabobo del área de postgrado, obteniendo en la misma la aprobación y confirmación de que dicho instrumento recoge los planteamientos necesarios para conocer y acercarse al problema en estudio y obtener información exacta sobre las situaciones presentes en la investigación. La validación de los tres expertos se presenta en el anexo C de esta investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos previa aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada. Se interpretaron los resultados, con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos, atendiendo a la problemática planteada, a los objetivos específicos 1, 2 y 3; y las respectivas variables de la investigación.

La información requerida para realizar el trabajo de investigación sobre la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, se obtuvo a través del registro de información tipo escala de Likert, aplicado mediante la utilización de la técnica de la encuesta.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos y procesada la información, a través de las técnicas de análisis descritas en el capítulo anterior, se llegó a una serie de resultados que se presentan a continuación, mediante gráficos y análisis, a fin de mejorar la comprensión por parte del lector.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, se desarrollaron un conjunto de once ítems, orientados a identificar las variables en estudio Outsourcing, Logística y Almacenamiento; obteniendo así los siguientes resultados:

#### **Objetivo Específico No. 1.**

Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

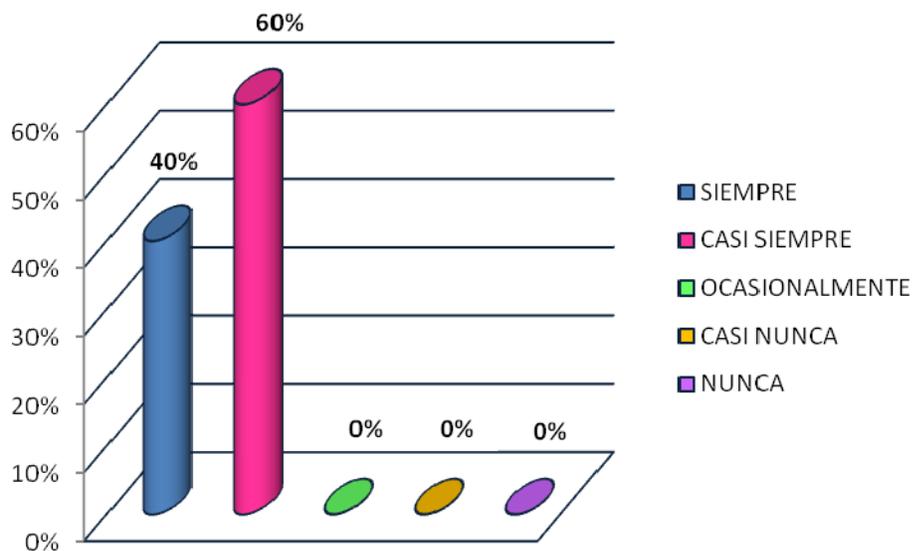
**Ítem 1: La implementación del outsourcing permite el control de los costos operativos.**

**VARIABLES EN ESTUDIO:** Outsourcing.

**DIMENSIONES:** Valor agregado.

**INDICADOR:** Reducción y control de los costos operativos.

Un elemento que juega un papel muy importante en los resultados financieros de todas las organizaciones lo constituyen los costos operativos, lo que ha motivado a que estas organizaciones implementen una serie de mecanismos que les permita el control de dichos costos. Al realizar este planteamiento a las empresas encuestadas sobre la implementación del outsourcing con la finalidad de que este permita el control de los costos operativos, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfico 1. El outsourcing como herramienta para el control de los costos operativos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

De acuerdo a los resultados obtenidos para este ítem, hay que señalar que todas las respuestas se acumulan en la parte superior de la escala, en las alternativas siempre y casi siempre, con un 40% y un 60% respectivamente. Lo cual pudiera indicar que el 100% de las empresas encuestadas consideran que la implementación del outsourcing permite el control de los costos operativos.

Adicionalmente se observa que ninguna de las empresas encuestadas respondió ocasionalmente, casi nunca o nunca, lo que evidenció que la experiencia de estas empresas con el servicio de outsourcing ha sido favorable y ha servido como herramienta para el control de los costos operativos.

Los resultados de este ítem confirman lo señalado por Schneider (2004), “Una de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia operativa es el análisis de costos. Desde este punto de vista, la práctica del outsourcing resulta evidentemente beneficiosa”.

Del análisis realizado por la investigadora, se evidenció que la implementación del outsourcing está orientada a controlar los costos operativos de la organización contratante, haciendo que esta tenga un margen mayor de competitividad en el mercado.

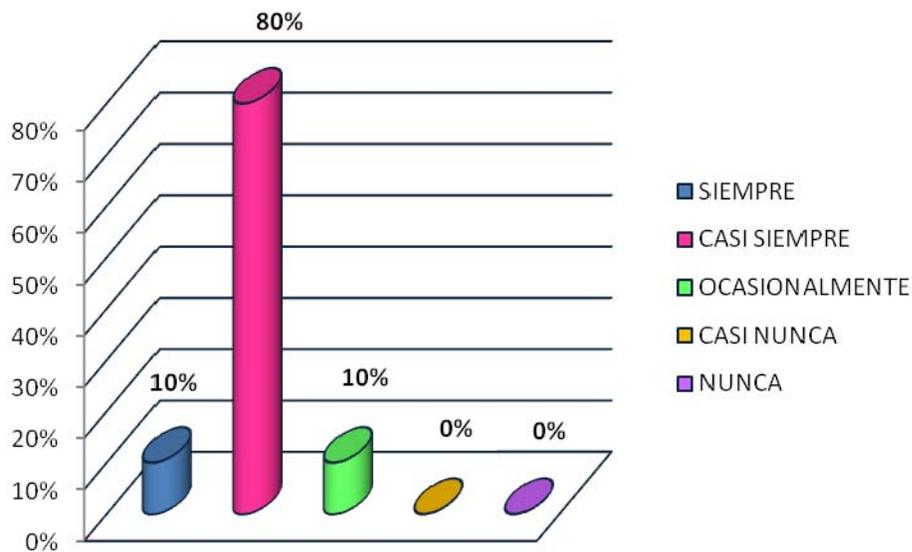
**Ítem 2: Los recursos de mano de obra liberados, por la organización contratante, son efectivamente utilizados en otras funciones.**

**Variables en Estudio:** Outsourcing.

**Dimensiones:** Valor agregado.

**Indicador:** Libera recursos internos para otros propósitos.

Otro aspecto que preocupa en gran medida a las organizaciones al momento de implementar un proceso de outsourcing, es la asignación de nuevas funciones a los recursos de mano de obra que son liberados posterior a dicha implantación, razón por la cual se presenta este ítem a fin de conocer cual ha sido la experiencia de varias empresas en la materia. Los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico 2. Asignación de nuevas funciones a los recursos de mano de obra liberados.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Con relación a las cifras porcentuales obtenidas, se tiene que de las diez empresas seleccionadas en la muestra, el 90% de las mismas considera que siempre y casi siempre, en un 10% y 80% respectivamente, los recursos de mano de obra liberados por la organización contratante, son efectivamente utilizados en otras funciones. Lo cual pudiera llevar a pensar que la implementación del outsourcing, en la mayoría de los casos, permite la liberación de recursos internos para otros propósitos más estratégicos para la organización.

Sin embargo un 10% de las empresas considera que sólo ocasionalmente estos recursos de mano de obra son efectivamente utilizados en otras funciones, situación que podría afectar los rendimientos financieros de la organización contratante en cuanto a los costos de mano de obra.

De los resultados obtenidos se pudiera decir que ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones casi nunca y nunca, confirmando que efectivamente los recursos de mano de obra liberados, por la organización contratante, son en su mayoría utilizados en otras funciones.

En relación a los resultados obtenidos se confirma lo señalado por Schneider (2004), quien expone que “El outsourcing permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa o institución, y eso da lugar a una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio”.

Evalutados los resultados reflejados en la investigación y contrastados con la teoría presentada, se puede inferir que en la mayoría de los casos, casi siempre, la contratación del outsourcing permite que los recursos de mano de obra liberados, sean reasignados a otras funciones más estratégicas para la organización y a su vez brinda mayores posibilidades de generar valor.

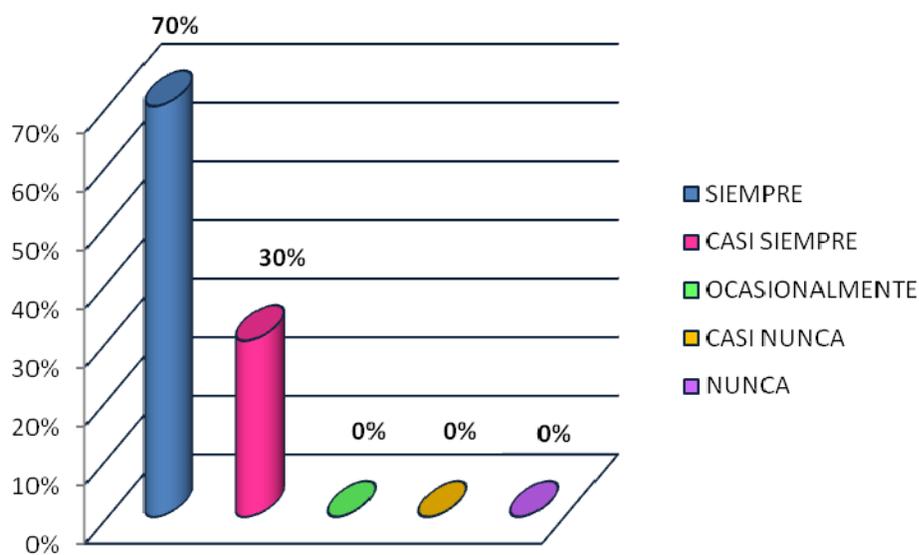
### **Ítem 3: La utilización de nuevas tecnologías contribuye en la calidad de servicio.**

**Variables en Estudio:** Outsourcing.

**Dimensiones:** Valor agregado.

**Indicador:** Acceso a nuevas tecnología.

Estando en un proceso de globalización, se debe tener presente que las organizaciones se enfrentan a mercados constantemente cambiantes, donde el uso de las nuevas tecnologías marcan, sin duda alguna, las pautas para dicho mercado, por eso en el ítem 3 se plantea a las empresas que señalen si consideran, que la utilización de nuevas tecnologías contribuye en la calidad de servicio, de lo cual los resultados obtenidos son los que se detallan a continuación:



**Gráfico 3. Nuevas tecnologías para mejorar la calidad del servicio.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Según las cifras reflejadas en el gráfico anterior, el 70% de las empresas encuestadas contestó la alternativa siempre y el 30% restante contestó la alternativa casi siempre, lo que refleja que la totalidad, el 100%, de las empresas encuestadas están de acuerdo en que la utilización de nuevas tecnologías contribuye en la calidad del servicio.

Es conveniente mencionar que para este ítem ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca, lo que equivaldría a decir que efectivamente hay una tendencia positiva, ya que la experiencia de estas empresas

en cuanto a la implementación del outsourcing, es que este facilita la utilización de nuevas tecnologías, las cuales repercuten en la calidad del servicio prestado.

Obtener para este ítem respuestas que se encuentran entre las opciones siempre y casi siempre, pone de manifiesto o confirman la teoría planteada por Schneider (2004), en cuanto a que, si:

...se opta por practicar el outsourcing, se abren las puertas para que la organización pueda contratar a un proveedor de servicios cuya especialización en el nicho correspondiente de la cadena de valor permitirá a la organización obtener la mejor aplicación de la tecnología y niveles de servicio... (p. 51)

En función a los resultados obtenidos se consideró que efectivamente la implementación del outsourcing hace posible el acceso a habilidades de clase mundial, lo que contribuye significativamente a que las operaciones y la prestación de servicios, ejecutados a través del proveedor del outsourcing, cuenten con los mejores estándares de calidad y con los mejores métodos para la aplicación de las nuevas tecnologías.

**Ítem 4: El proveedor del outsourcing realmente está comprometido en la gestión de prestación del servicio.**

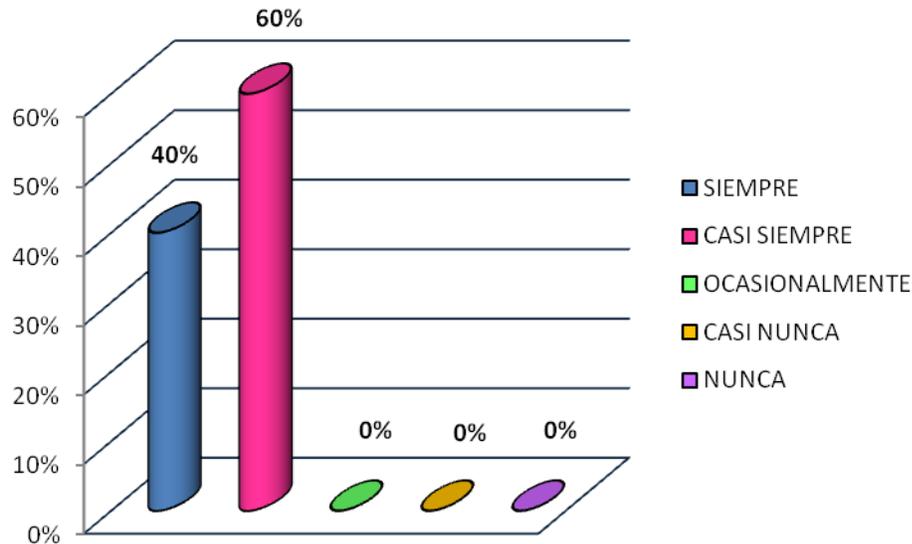
**Variables en Estudio:** Outsourcing.

**Dimensiones:** Valor agregado.

**Indicador:** Comparte el riesgo.

El compromiso implica la adhesión firme a los objetivos que se han fijado, un deber contraído y un acuerdo en el que se tiene una responsabilidad que cumplir, sobre la base

de estas consideraciones se pretende evaluar el compromiso real del proveedor del outsourcing al momento de prestar sus servicios. Obteniendo lo siguiente:



**Gráfico 4. Proveedor comprometido en la gestión de prestación de servicio.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al revisar los resultados de este ítem se evidencia que las respuestas de las empresas estuvieron centradas en la alternativa siempre con un 40% y en la alternativa casi siempre con un 60%, resultados que se pueden atribuir al hecho de que el proveedor del servicio al estar íntimamente relacionado con la organización contratante, ejecuta las actividades que le son designadas con excelentes estándares de calidad y eficiencia, lo que demuestra que dicho proveedor realmente pudiera estar comprometido en la gestión de prestación del servicio.

Las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca, no fueron consideradas por las empresas encuestadas, por lo cual se infiere una concordancia entre la no selección de estas opciones con respecto a lo expuesto en el párrafo anterior.

En este ítem hay que destacar que las respuestas obtenidas se identifican con lo indicado por Schneider (2004), quien afirma:

Dado que el proveedor del servicio internaliza cabalmente las necesidades y compromisos del cliente, se convierte en su socio estratégico. Este hecho implica que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo, y ello permite, a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad... (p. 53).

Los resultados señalan que el hecho de que el proveedor se convierta en un socio estratégico, lo estimula a que esté comprometido en la prestación del servicio y su gestión esté orientada al logro de los objetivos de la organización

Como conclusión para este grupo de ítems, los cuales están relacionados con la variable de estudio outsourcing, hay que destacar que los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, confirman la dimensión relacionada con el valor agregado, puesto que la implementación del outsourcing permite la reducción y control de los costos operativos, libera recursos internos para otros propósitos, permite el acceso a nuevas tecnologías y promueve el compromiso en la gestión de prestación del servicio, lo cual a su vez contribuye al logro del objetivo específico número 1, donde se plantea la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

Siguiendo con el análisis de los ítems, si tiene a continuación:

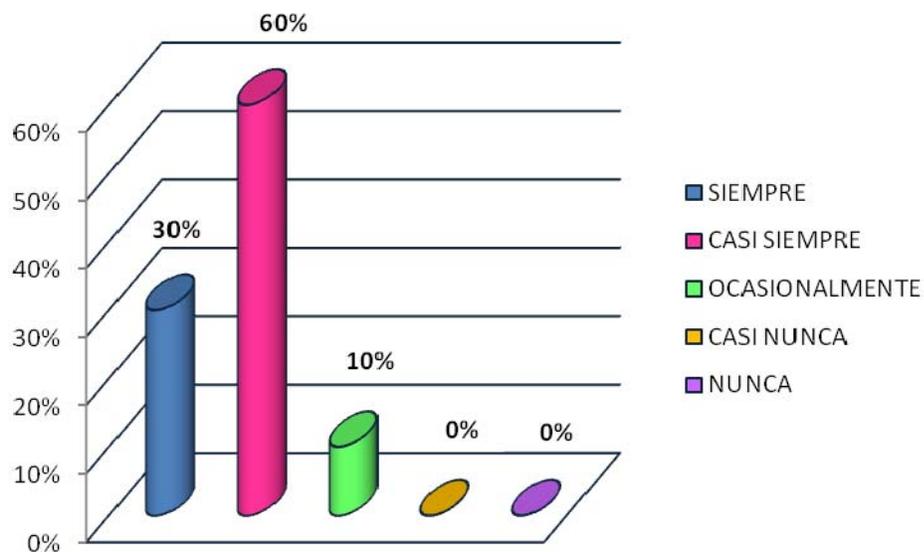
**Ítem 5: El tiempo utilizado para la carga (despacho) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.**

**VARIABLES EN ESTUDIO:** Logística.

**DIMENSIONES:** Planificación de funciones.

**INDICADOR:** Tiempo de carga y tiempo de descarga.

Este ítem refiere a la interacción existente entre el tiempo de carga de un producto con respecto al tiempo planificado para dicha actividad, el cual se basa en la medición del contenido de trabajo en un tiempo determinado, permitiendo las debidas tolerancias por fatiga, demoras inevitables y necesidades personales. De este planteamiento de obtuvo la siguiente información:



**Gráfico 5. Tiempo para la carga de los productos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Para este ítem, el 90% de las empresas encuestadas contestaron que siempre y casi siempre (30% y 60% respectivamente) el tiempo utilizado para la carga (despacho) de los productos se corresponde con el tiempo planificado, sin embargo un 10% de las empresas contestó ocasionalmente, por lo que se podría entender que en algunas

ocasiones no siempre se cumple el tiempo planificado para las actividades de carga (despacho) de los productos, pero sin una marcada frecuencia.

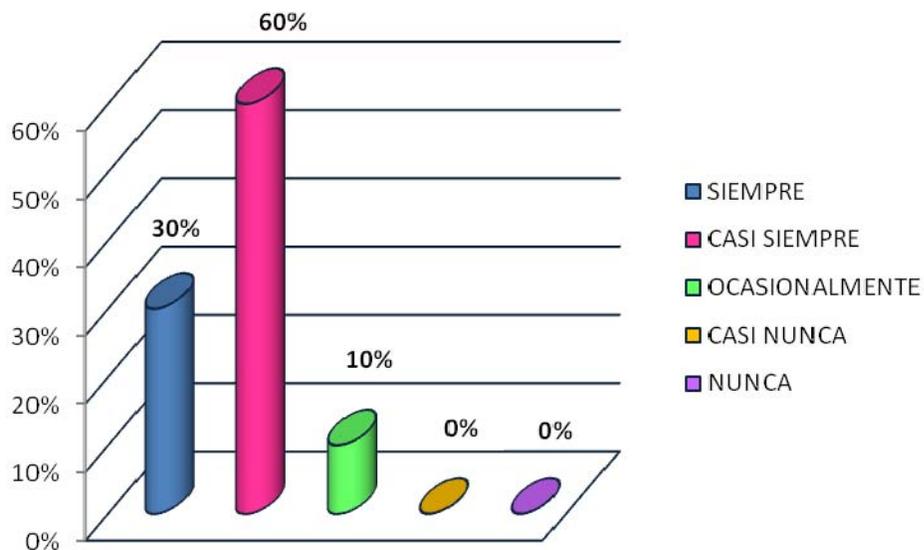
**Ítem 6:** El tiempo utilizado para la descarga (recepción) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.

**Variables en Estudio:** Logística.

**Dimensiones:** Planificación de funciones.

**Indicador:** Tiempo de carga y tiempo de descarga.

Este ítem 6 al igual que el 5, referido al tiempo utilizado para la carga (despacho) de los productos, también intenta medir la interacción existente entre el tiempo de descarga de un producto con respecto al tiempo planificado para dicha actividad, el cual lógicamente también se basa en la medición del contenido de trabajo en un tiempo determinado, permitiendo las debidas tolerancias por fatiga, demoras inevitables y necesidades personales. Obteniendo los siguientes datos:



**Gráfico 6.** Tiempo para la descarga de los productos.

Fuente: Pestana A. (2011)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa una concordancia con las respuestas del ítem anterior, puesto que el 90% de las empresas encuestadas contestaron que siempre y casi siempre (30% y 60% respectivamente) el tiempo utilizado para la descarga (recepción) de los productos se corresponde con el tiempo planificado, sin embargo un 10% de las empresas contestó ocasionalmente, en tal sentido e igual que el ítem anterior se podría entender que en algunas ocasiones, no siempre se cumple el tiempo planificado para las actividades de descarga (recepción) de los productos, pero sin una marcada frecuencia.

Para estos dos ítems, ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones casi nunca y nunca, lo que pudiese ser interpretado como que el tiempo utilizado tanto para la carga como para la descarga de los productos se corresponde, en la mayoría de las veces, con el tiempo planificado.

Considerando que el 90% de la totalidad de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre el tiempo empleado en el proceso de carga o descarga de los productos se corresponde con el tiempo planificado, se confirma que el servicio de outsourcing contribuye favorablemente en las organizaciones que lo utilizan, ello motivado a que el tiempo en los negocios es un recurso que tiene enormes costos tal como lo señala Christopher (2008), "... el uso más eficiente del tiempo puede aportar beneficios al mejorar el uso de los activos y ampliar las ventajas competitivas en forma de un mejor servicio al cliente y costos más bajos".

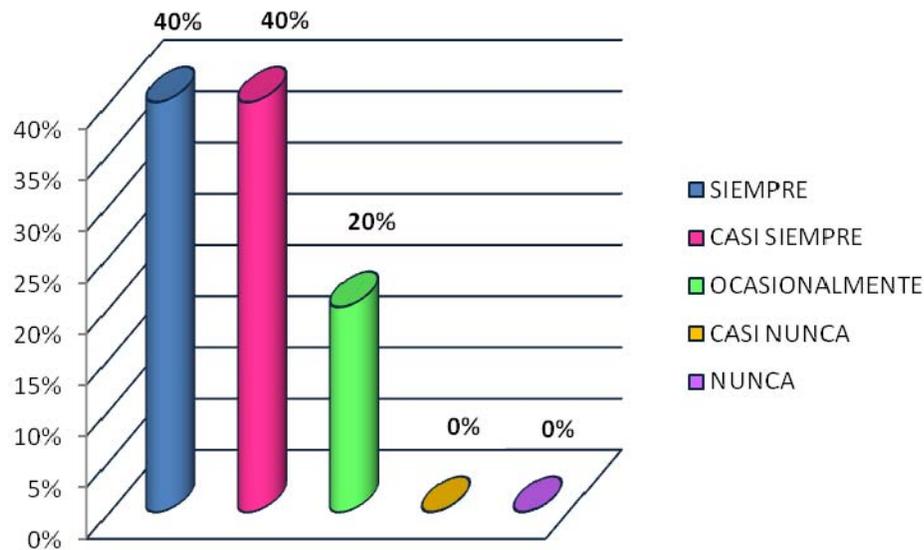
**Ítem 7: Los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia.**

**Variables en Estudio:** Logística.

**Dimensiones:** Planificación de funciones.

**Indicador:** Nivel de eficiencia y eficacia.

Al definir los indicadores de gestión, las organizaciones deben haber desarrollado claramente sus objetivos, puesto que la aplicación de dichos indicadores estará dirigida a medir su logro, por otra parte los términos eficacia y eficiencia constituyen también elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones, lo que evidencia la interrelación existente entre los indicadores y los niveles de eficiencia y eficacia, ambos orientados al logro de los objetivos organizacionales, motivo por el cual se considera pertinente conocer si los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia. La información obtenida es la que se muestra a continuación:



**Gráfico 7. Indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia y eficacia.**

Fuente: Pestana A. (2011)

El análisis de este ítem demuestra que los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia, ello considerando que los resultados de la

encuesta se concentran en las alternativas siempre y casi siempre, con un 40% para cada una de ellas respectivamente.

De acuerdo a estos resultados podría suponerse que, la implementación del outsourcing deberá estar orientada, dentro del proceso de planeación estratégica, hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización (el cliente), los cuales se ejecutaran en términos de eficacia cuando los mismos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia, y en términos de eficiencia cuando dichos objetivos se ejecuten al menor costo, en el tiempo previsto, con el uso adecuado de factores materiales y humanos y cumpliendo con la calidad propuesta. Bajo este contexto se tiene que el diseño de los indicadores de gestión estará dirigido hacia la evaluación y medición del logro de los objetivos, en términos eficacia y eficiencia.

Sin embargo existe un 20% de las empresas encuestadas que opinaron que ocasionalmente los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia, por lo que se podría inferir que probablemente dichos indicadores fueron diseñados sin considerar los objetivos propuestos por la organización o que no están siendo aplicados correctamente los términos de eficiencia y eficacia.

Este ítem también presenta como resultado que ninguna de las diez empresas que conformaron la muestra, consideró la opción casi nunca y nunca, resultado que puede ser interpretado bajo el contexto de que los indicadores de gestión son diseñados para lograr los objetivos bajo criterios de eficiencia y eficacia.

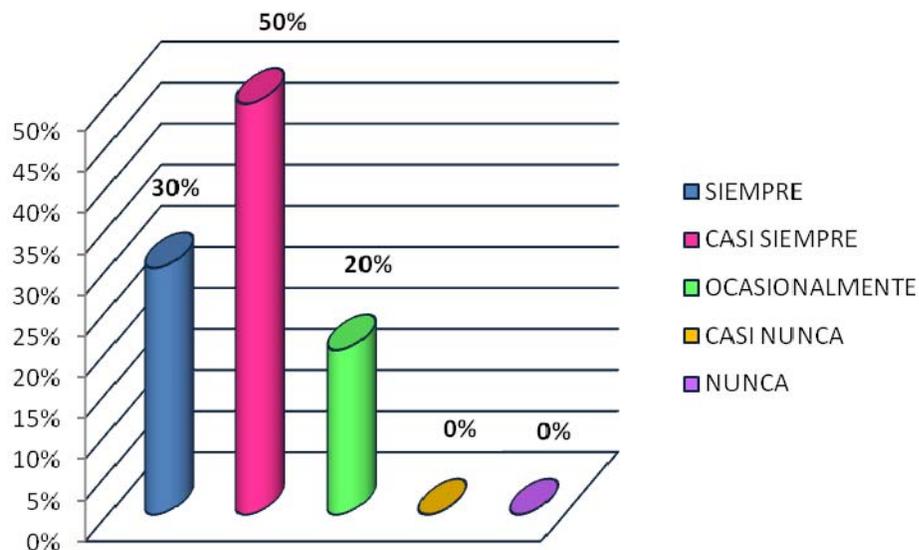
**Ítem 8: Bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para que las empresas se adapten a las exigencias del mercado.**

**Variables en Estudio:** Logística.

**Dimensiones:** Planificación de funciones.

**Indicador:** Mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de mercado.

A partir de la aparición del outsourcing, en la década de los años 80, muchos han sido los cambios que se han dado en las organizaciones los cuales, en su mayoría, han sido favorables para ésta. Con este ítem se desea conocer si las empresas, hoy en día, perciben que, bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para que las mismas se adapten a las exigencias del mercado. Para lo cual los resultados son los siguientes:



**Gráfico 8. Flexibilidad para la adaptación a las exigencias del mercado.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al analizar los resultados de este ítem, se observó que las respuestas de las empresas estuvieron centradas en la alternativa siempre con un 30% y en la alternativa casi siempre con un 50%, siendo así un 80% del total de empresas encuestadas, pusieron en evidencia que bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para que las

empresas se adapten a las exigencias del mercado, confirmando lo señalado por Schneider (2004), en relación a una de las razones que deberían llevar a las empresas tradicionales a reestructurar sus operaciones y utilizar el outsourcing, puesto que este permite mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En la evaluación de los resultados también se pudo evidenciar que un 20% de las empresas encuestadas consideraron la opción ocasionalmente, por lo que se podría inferir que estas empresas pueden haber tenido servicios contratados bajo la modalidad de outsourcing y que durante la ejecución de dichos servicios, se pudo haber presentado alguna situación en la cual el proveedor del outsourcing no haya podido cumplir con la expectativa del cliente, sin embargo dicha situación puede ser minimizada si se lleva a cabo un proceso correcto de elaboración del plan de trabajo, una correcta definición de las especificaciones técnicas del servicio, selección del proveedor y a través de la preparación, firma e implementación del contrato.

Es importante mencionar que las opciones casi nunca y nunca, no fueron consideradas por las empresas encuestadas, lo que demuestra que bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado.

La evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para los ítems 5, 6, 7 y 8, los cuales se derivan de la variable logística, corroboran la dimensión referida a la planificación de funciones, en este sentido se demostró que las actividades logísticas relacionadas con los tiempo de carga y descarga de los producto son ejecutadas por el proveedor del outsourcing de acuerdo a los requerimientos de los mercados actuales, ello considerando que cada vez más los compradores tratan de adquirir los productos a proveedores que ofrezcan los menores plazos de entrega. En cuanto a los ítems relacionados con los indicadores de gestión y con la flexibilidad que brinda el outsourcing para adaptarse a las exigencias del mercado, también fueron evaluados positivamente en la encuesta.

Para estos ítems, los resultados obtenidos y el análisis presentado por la investigadora, han puesto de manifiesto que las operaciones logística realizadas por el outsourcing satisfacen las necesidades del cliente y contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

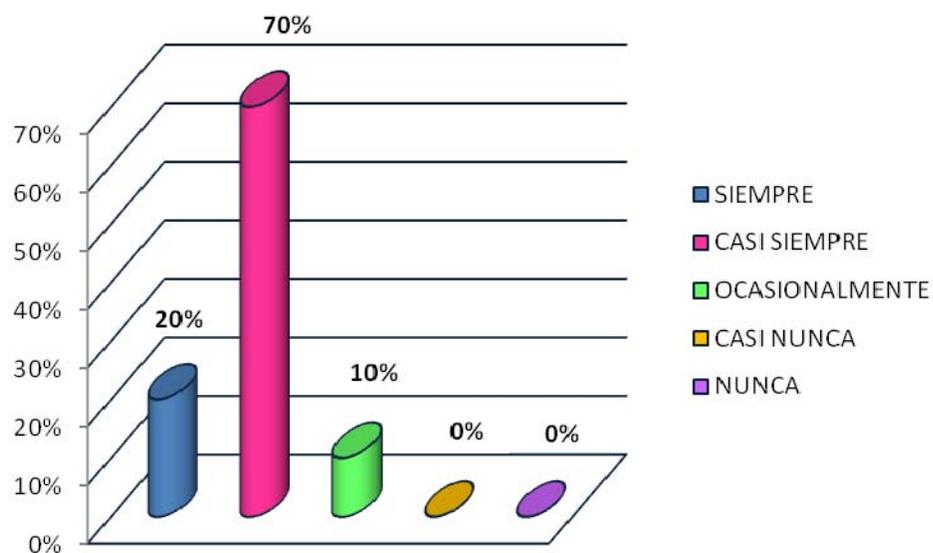
**Ítem 9: El tiempo utilizado para la atención a los clientes se corresponde con el tiempo planificado.**

**Variables en Estudio:** Almacenamiento.

**Dimensiones:** Capacidad de respuesta.

**Indicador:** Tiempo de atención al cliente.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. El tiempo utilizado por el proveedor en la atención al cliente puede transformarse en la prestación de un servicio eficiente, en tal sentido resulta importante conocer si dichos tiempos se corresponden con lo planificado. Los resultados fueron:



**Gráfico 9. Tiempo de atención a los clientes.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Para este ítem se tiene que 20% estuvo de acuerdo con la opción siempre y un 70% estuvo de acuerdo con la opción casi siempre, lo que demuestra que el 90% de las empresas encuestadas consideran, que en la mayoría de las oportunidades el tiempo utilizado para la atención al cliente se corresponde con el tiempo planificado, evidenciando que el tiempo de atención a los clientes se encuentra programado de tal manera que permite llevar a cabo dicha actividad con el menor uso de recursos y logrando el cumplimiento de los objetivos.

Vale mencionar para este ítem, que la gran cantidad de recursos de comunicación existentes han mejorado los tiempos de atención al cliente, puesto que los proveedores pueden recibir las solicitudes de servicios vía electrónica en un tiempo record en comparación con otros medios de entrega. Para Pires y Carretero (2007), “El componente de atención rápida al cliente a través de un canal directo de comunicación (vía telefónica o Internet) se considera como uno de los puntos fuertes del modelo de negocio de la empresa”.

De igual forma se observa que el 10% de las empresas encuestadas manifestaron que ocasionalmente el tiempo de atención al cliente se corresponde con el planificado, por lo que se podría inferir que se han presentado oportunidades, pero sin una marcada frecuencia, en la que la atención al cliente se ha desarrollado con retrasos en el tiempo, situación que debe ser evaluada a fin de verificar si el mismo es responsabilidad del proveedor o se corresponde con alguna falta de información por parte del cliente.

Ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones casi nunca y nunca, lo que pudiese ser interpretado como que el tiempo utilizado para la atención al cliente se corresponde, en la mayoría de las veces, con el tiempo planificado.

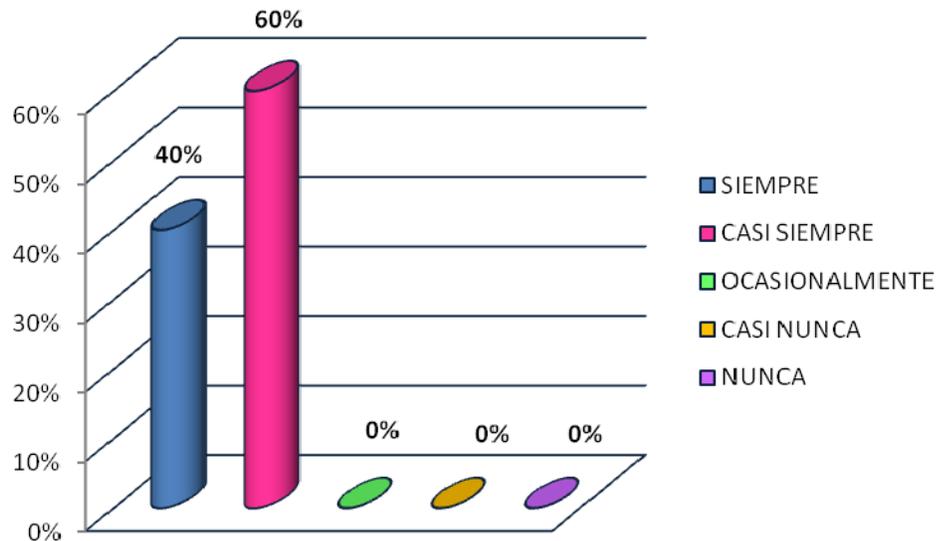
**Ítem 10: Los mecanismos de control existentes permiten mejorar el manejo de los inventarios.**

**Variables en Estudio:** Almacenamiento.

**Dimensiones:** Capacidad de respuesta.

**Indicador:** Mejoras en el manejo y control de inventario.

Teniendo en cuenta que los productos químicos son esenciales para la elaboración de otras materias primas básicas, resulta conveniente evaluar si los mecanismos de control aplicados por el proveedor del outsourcing, permiten mejorar el manejo de los inventarios del cliente. Los resultados de este ítem son los siguientes:



**Gráfico 10. Mecanismos de control para el manejo de los inventarios.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al realizar este planteamiento a las empresas encuestadas se obtuvo que el 40% y 60%, respondió que siempre y casi siempre, respectivamente, los mecanismos de control existentes permiten mejorar el manejo de los inventarios.

A pesar de que existen diferentes factores que pueden afectar el manejo de los inventarios, tal como lo señalan Block y Hirt (2005), quienes afirman que, “La cantidad de inventario no está siempre totalmente controlada por la administración de la compañía, puesto que se ve afectada por las ventas, por la producción y por las condiciones económicas”., los resultados demuestran que la gestión de administración de inventario aplicada por el proveedor del outsourcing, satisface las necesidades del cliente y resulta favorable para la organización contratante.

Se observa, para este ítem, que ninguna de las empresas encuestadas respondió ocasionalmente, casi nunca o nunca, por lo que se puede concluir que la experiencia de estas empresas con el servicio de outsourcing ha sido favorable y ha servido como herramienta para el manejo y control de los inventarios.

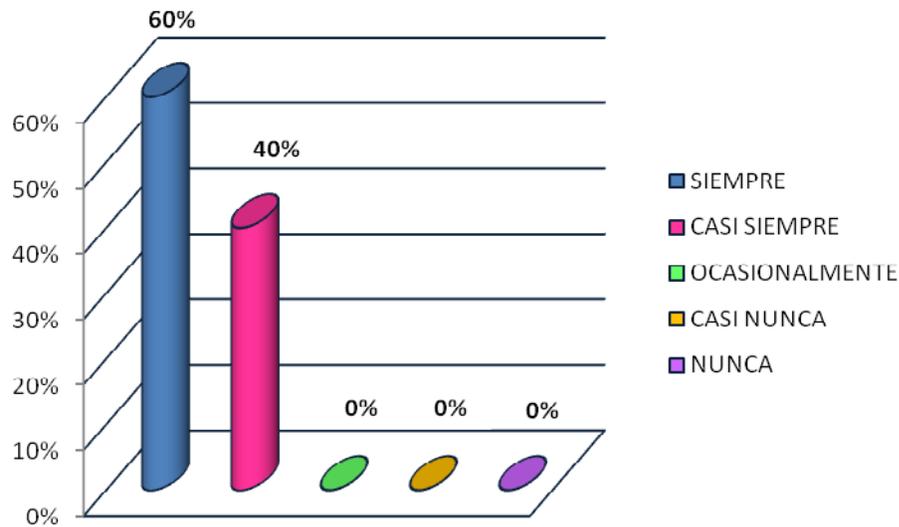
**Ítem 11: La distribución del producto se realiza de acuerdo a los requerimientos.**

**Variables en Estudio:** Almacenamiento.

**Dimensiones:** Capacidad de respuesta.

**Indicador:** Sistema de distribución más eficiente.

La función de distribución de los productos constituye un factor determinante en el logro de las metas y objetivos de la organización, por ello a través de este ítem se busca conocer si dicha distribución se realiza de acuerdo a los requerimientos del cliente y si la misma contribuye a la prestación de un mejor servicio, obteniendo la siguiente información:



**Gráfico 11. Distribución del producto de acuerdo a los requerimientos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

En este caso las empresas encuestadas estuvieron de acuerdo en un 60% con la opción siempre y en un 40% con la opción casi siempre, por lo que se entiende que la distribución del producto se realiza de acuerdo a los requerimientos, en tal sentido esta tendencia positiva es un indicador que demuestra que el cliente está satisfecho con el servicio que está recibiendo por parte del proveedor.

Las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca, no fueron consideradas por las empresas encuestadas, pudiendo inferir para este caso que el 100% de la muestra ha experimentado una buena atención en relación a sus requerimientos de distribución del producto.

Los resultados obtenidos y los análisis presentados en los últimos tres ítems, 9, 10 y 11, confirman la importancia de la variable almacenamiento en la gestión del outsourcing, cuya dimensión refleja la capacidad de respuesta que puede tener el proveedor en cuanto al tiempo de atención al cliente, mejoras en el manejo y control de

inventarios y sistemas de distribución eficientes, confirmando de esta manera lo señalado por Burgos (1995) quien manifiesta que:

El manejo de materiales se relaciona con: movimiento, tiempo, lugar, cantidad y espacio. El movimiento debe hacerse de la forma más eficiente y al mínimo costo; los materiales deben estar disponibles en el momento y en el sitio indicado y en las cantidades necesarias. (p. 81)

Para este primer objetivo se puede concluir que la propuesta de outsourcing permite una adecuada atención al cliente, la cual se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender a los clientes por darle más de lo que esperaban, en síntesis, se estará logrando la excelencia.

Ahora bien, para cumplir con el segundo objetivo específico de esta investigación, se plantean los próximos diez ítems del instrumento, orientados a los procedimientos de control, seguridad y capacitación del personal, obteniendo los siguientes resultados:

**Objetivo Específico No. 2.**

Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.

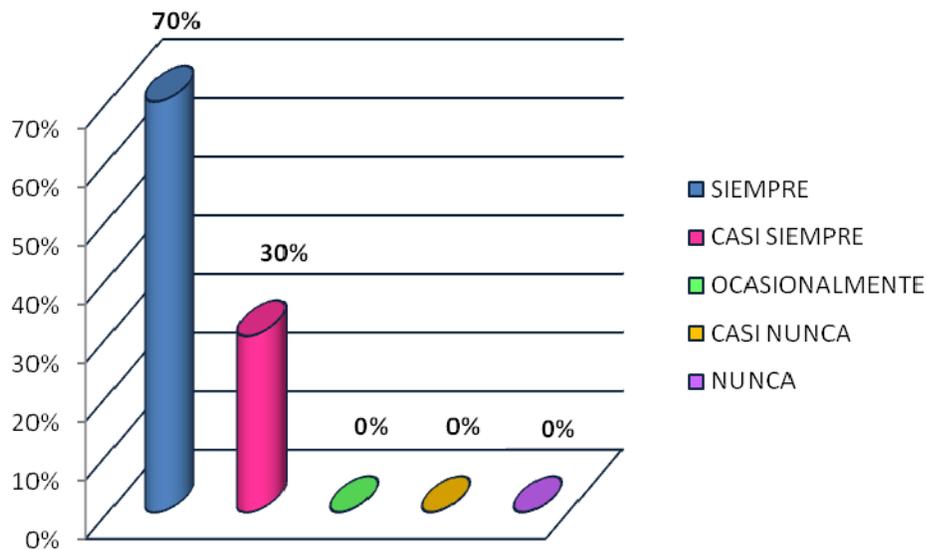
**Ítem No. 12: Los procedimientos de autorización de recepción y despacho de los productos existen en forma escrita.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Participación y control.

**Indicador:** Apropiaada autorización de actividades

La correcta aplicación de los procedimientos para autorizar la recepción o despacho de un producto puede evitar errores en el manejo de los mismos y por ende toda la problemática que se puede presentar ante una situación de un movimiento de materiales inadecuado, razón por la cual se considera necesario conocer si estos procedimientos existen en forma escrita. Los resultados se detallan a continuación:



**Gráfico 12. Procedimientos escritos para la recepción y despacho de productos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Visto los resultados obtenidos se tiene que un 70% de las empresas encuestadas respondió la opción siempre y un 30% respondió la opción casi siempre. Así mismo también se tiene como resultado que ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca.

Con relación a la existencia en forma escrita de los procedimientos de autorización de recepción y despacho de los productos, se tiene que los resultados obtenidos demuestran que solo en un 70% siempre existen dichos documentos, los cuales son indispensables para el correcto proceso de recepción y despacho de productos. La

carencia de un procedimiento escrito puede dar lugar a una autorización de recepción o despacho de un producto en forma incorrecta, pudiendo afectar al cliente en cuanto al tipo de producto, el destino del mismo, el volumen manejado, entre otros.

Los resultados obtenidos conducen a la necesidad de recomendar, a las empresas cuya respuesta se ubicó en la opción casi siempre, una evaluación de sus procedimientos escritos de autorización de recepción y despacho de los productos, ello con la finalidad de lograr el 100% del cumplimiento de este requisito, el cual debería ser de estricto cumplimiento y de esa manera evitar posibles contratiempos en el manejo de los inventarios.

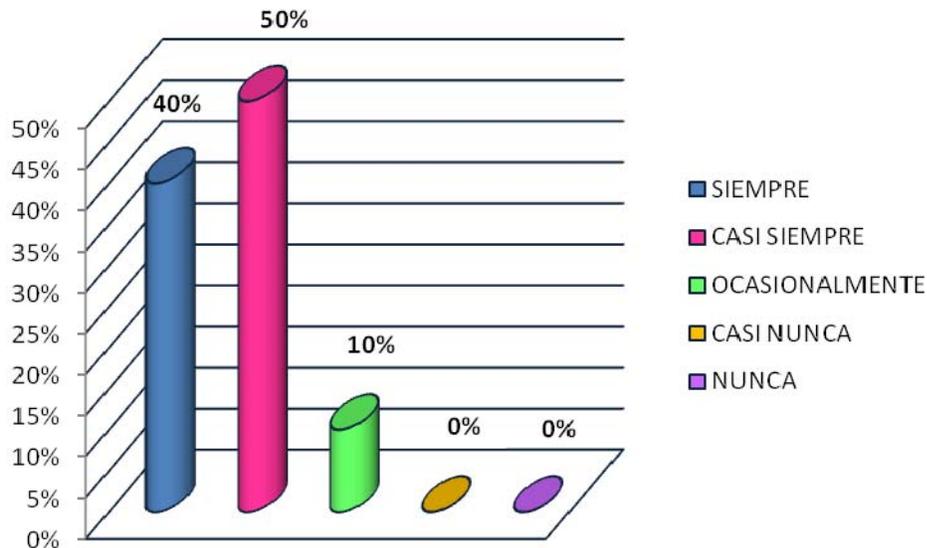
**Ítem No. 13: La segregación de funciones está acorde con la posición y experiencia del trabajador.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Participación y control.

**Indicador:** Segregación de funciones.

Toda segregación de funciones debe partir de una adecuada política de seguridad en el manejo de las operaciones y de la información, junto con una clara definición de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, en este sentido se busca determinar si las empresas están aplicando una adecuada segregación de funciones y si la misma se encuentra acorde con la experiencia y posición ocupada por el trabajador. Obteniendo los siguientes resultados:



**Gráfico 13. Segregación de funciones acorde con el perfil de trabajador.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al realizar este planteamiento a las empresas encuestadas se obtuvo que el 40% y el 50% apuntó a que siempre y casi siempre, respectivamente, la segregación de funciones está acorde con la posición y experiencia del trabajador, reflejando dichas respuestas que el proveedor está realizando una adecuada selección del personal, considerando su capacitación, permitiendo mediante la adecuada segregación de funciones, la prevención y reducción del riesgo de irregularidades en el manejo de los productos.

Resulta conveniente mencionar que, de acuerdo a lo señalado por Mantilla y Cante (2005), "... ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final." por lo que estas empresas, considerando lo peligroso del producto, deben identificar el riesgo que se presenta en su manejo y establecer un control físico de las instalaciones a través de puestos de vigilancia especializada, evitando de esta manera que un mismo trabajador tenga control sobre dos o más fases de una operación.

Se presenta para este ítem, que un 10% de las empresas encuestadas consideró que solo ocasionalmente la segregación de funciones esta acorde con la posición y experiencia del trabajador, lo pudiera conducir a un mayor riesgo en las operaciones y a un incremento en los accidentes, como consecuencia de que un mismo trabajador tenga a su cargo varias funciones, se fatigue rápidamente por exceso de trabajo y que no está debidamente preparado para las actividades asignadas.

Las opciones casi nunca y nunca no fueron consideradas por las empresas encuestadas, lo que pudiera ser interpretado como que dichas empresas aplican la segregación de funciones, con la finalidad de que los trabajadores no intervengan en todas las fases del proceso y que dicha segregación esta acorde con la posición y experiencia del trabajador.

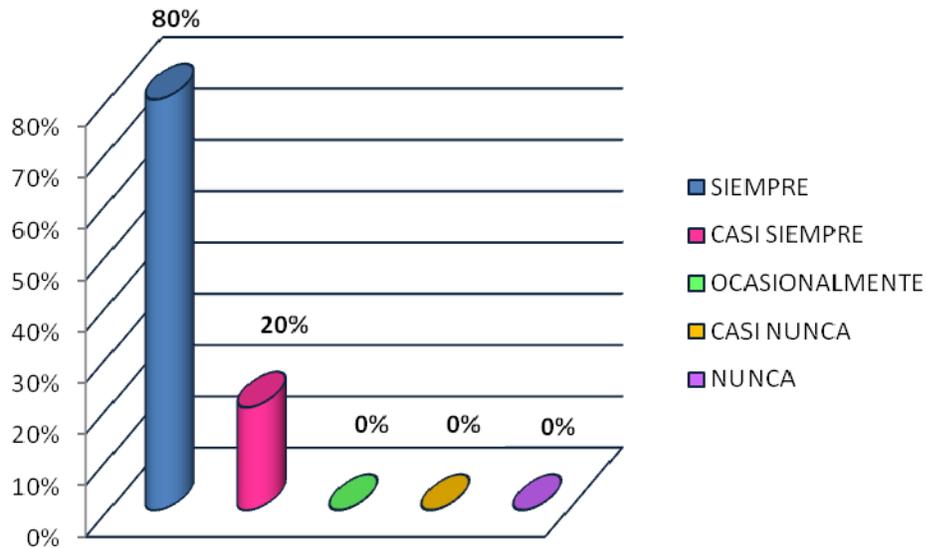
**Ítem No. 14: El diseño de los documentos de recepción y despacho es claro y preciso.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Participación y control.

**Indicador:** Diseño y uso de documentos apropiados.

La documentación que se maneja en el proceso de recepción y despacho del producto, debe estar diseñada de tal manera que la mismas sea de fácil entendimiento y manipulación de los trabajadores. El planteamiento de este ítem pretende conocer si el diseño de los documentos de recepción y despacho, utilizados por el proveedor y por el cliente, es claro y preciso. Los resultados son los que se detallan seguidamente:



**Gráfico 14. Documentos de recepción y despacho son claros y precisos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Los resultados obtenidos indican que el diseño de los documentos de recepción y despacho es claro y preciso, ello si se considera que el 80% de las empresas ubicaron su respuesta en la opción siempre y el 20% restante se ubicó en la opción casi siempre.

Los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de los productos, conllevan al manejo de una serie de documentos que deben ser conocidos por el trabajador, con la finalidad de garantizar que las operaciones sean realizadas correctamente, de allí la importancia de que estos documentos sean diseñados de una forma clara y precisa, permitiendo el fácil entendimiento y manipulación a los trabajadores.

La consideración de que los documentos de recepción y despacho son claros y precisos, se basa también en que ninguna de las empresas encuestadas consideró como respuestas validas las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca.

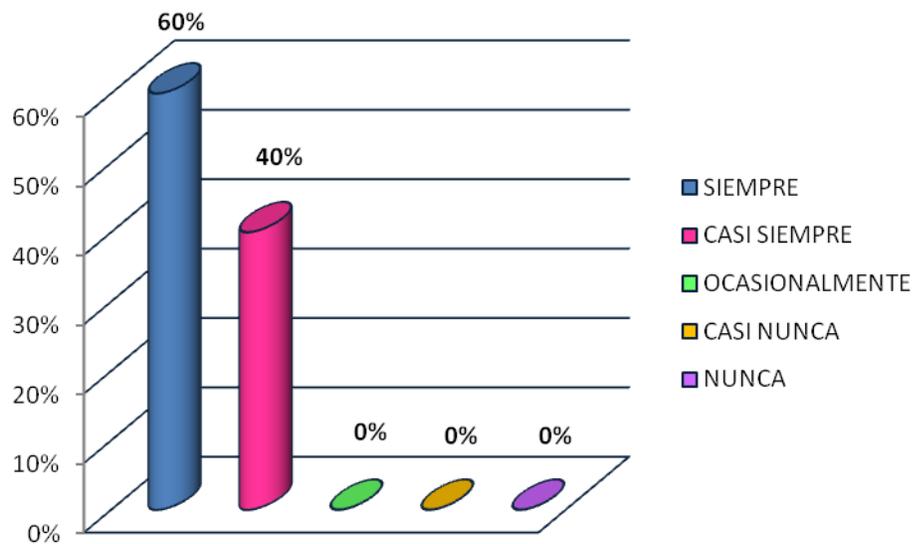
**Ítem No. 15: El trabajador conoce los documentos de recepción y despacho a utilizar.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Participación y control.

**Indicador:** Cantidad de documentos apropiados.

De acuerdo a la Norma Venezolana COVENIN 2260:1988 - Programa de Higiene y Seguridad industrial. Aspectos generales, los trabajadores deberán conocer toda la documentación y registros relacionados con el manejo de sustancias peligrosas, razón por la cual se plantea el presente ítem con la finalidad de verificar si el trabajador conoce los documentos de recepción y despacho a utilizar. La información obtenida es la siguiente:



**Gráfico 15. Conoce el trabajador los documentos de recepción y despacho a utilizar.**

Fuente: Pestana A. (2011)

En función a los resultados reflejados en la gráfica 15, se tiene que los mismos se ubicaron en la parte superior de la escala con un 60% para la opción siempre y un 40% para la opción casi siempre, por lo que se puede concluir que los trabajadores de estas empresas conocen en su mayoría, la documentación que deben utilizar en el proceso de recepción y despacho de los productos y que las empresas dan cumplimiento a la Norma Venezolana COVENIN 2260:1988 - Programa de Higiene y Seguridad industrial. Aspectos generales.

Para este ítem al igual que el ítem anterior, los cuales están asociados al indicador diseño y uso de documentos apropiados, se observa una concordancia en cuanto a que en ambos ítem no fueron consideradas las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca, lo que pudiese ser interpretado bajo la premisa de que en la mayoría de las ocasiones, el diseño de los documentos es claro y preciso pudiendo ser manejado adecuadamente por los trabajadores y que dichos trabajadores conocen toda la documentación que se utiliza en el proceso de recepción y despacho de los productos.

**Ítem No. 16: La cantidad de documentos que se manejan para la recepción y despachos son necesarios.**

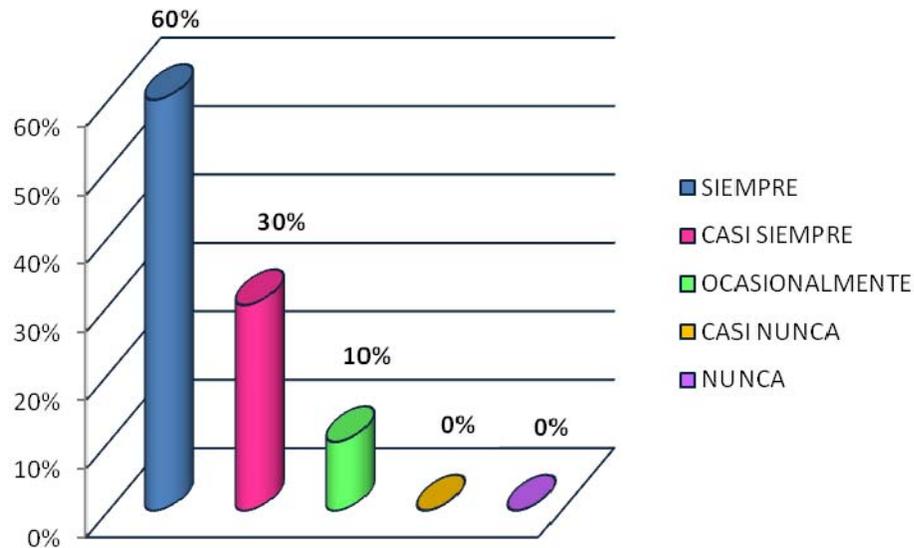
**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Participación y control.

**Indicador:** Cantidad de documentos apropiados.

Con la finalidad de salvaguardar los intereses del cliente y asegurar la correcta gestión del proveedor, tanto el cliente como el proveedor establecerán en forma conjunta la cantidad de documentos necesarios o requeridos en el proceso de recepción y despacho de productos y de esta manera evitaran el manejo de documentación falsa

que puede conducir lógicamente a una operación fraudulenta. Al plantear este ítem los resultados fueron los que se detallan a continuación:



**Gráfico 16. Cantidad de documentos necesarios para la recepción y despacho.**

Fuente: Pestana A. (2011)

El 60% de las empresas encuestadas estuvieron de acuerdo con la opción siempre y un 30% estuvo de acuerdo con la opción casi siempre, por lo que es posible considerar que el 90% de las empresas encuestadas manifiesta que son necesarios la cantidad de documentos que se manejan en el proceso de recepción y despachos de los productos. Vistos estos lo antes expuesto resulta conveniente mencionar que la confirmación de pedido, la orden de carga, autorización de carga, boleto de romana y la guía de despacho son documentos estrictamente necesarios al momento de realizar movimientos o entregas de productos a los clientes.

El 10% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo con la opción ocasionalmente, por lo que se puede entender que esta empresa aplica en sus

operaciones algunos documentos de menor relevancia y que no son necesarios en el mismo.

En éste ítem se presenta como resultado, que ninguna de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo con las opciones casi nunca y nunca, demostrando que la documentación que se maneja en el proceso de recepción y despacho de los productos es necesaria.

Los análisis presentados por la investigadora, para los cinco primeros ítems del objetivo específico No. 2, referido a determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado, confirman positivamente la dimensión asociada a la participación y control y los indicadores relacionados con las autorización de actividades, segregación de funciones, diseño, uso y cantidad de documentos apropiados, los cuales son determinantes para el adecuado manejo de productos peligrosos y para una correcta prestación de servicio al cliente.

**Ítem 17: Los controles de acceso a las instalaciones restringidas son efectivos.**

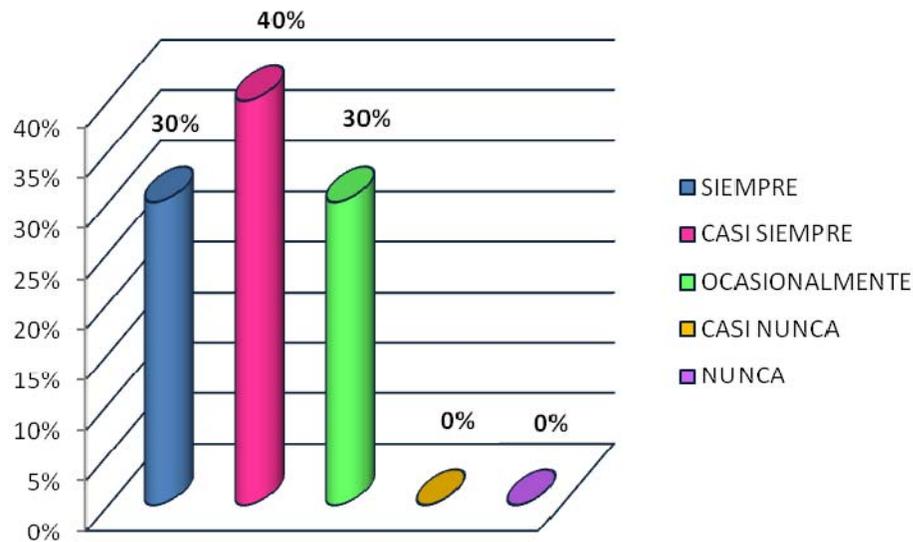
**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Seguridad.

**Indicador:** Dispositivos de seguridad para el acceso a áreas restringidas.

Este ítem busca evaluar si los dispositivos de control de acceso a las instalaciones restringidas son realmente efectivos, lo cual ayuda significativamente en la reducción de accidentes que pudieran ser provocados por la impericia, desconocimiento o inobservancia de algunas personas que pudieran encontrarse en dichas áreas sin el

conocimiento necesario y sin los equipos de seguridad requeridos. Las empresas encuestadas señalaron lo siguiente:



**Gráfico 17. Efectivo control de acceso a las instalaciones restringidas.**

Fuente: Pestana A. (2011)

A pesar de que un 30% de las empresas encuestadas afirman que siempre los controles de acceso a las instalaciones restringidas son efectivos, hay otros dos grupos que representan el 70% de los encuestados que afirman, casi siempre un 40% y ocasionalmente un 30%, la presencia de vulnerabilidad en la efectividad de estos controles, esto lleva a pensar que existen algunas deficiencias en los dispositivos de seguridad diseñados, lo que amerita la aplicación de los respectivos correctivos.

Para los casos donde los controles de acceso a las instalaciones restringidas no son completamente efectivos, sería conveniente evaluar los índices de accidentes ocurridos durante un período y determinar si dichos accidentes están relacionados a la falta de efectividad en los controles de acceso a las áreas restringidas.

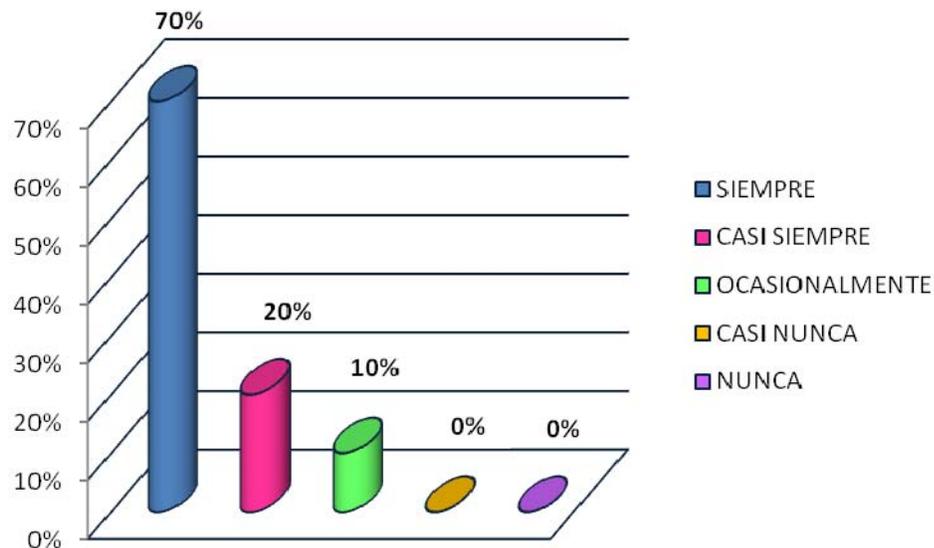
**Ítem 18: Los trabajadores están dotados de los implementos de seguridad necesarios para el manejo de los productos.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Seguridad.

**Indicador:** Implementos de seguridad para el manejo del producto.

Con este ítem se pretende conocer el grado de cumplimiento de las empresas en lo que respecta a la dotación de los implementos de seguridad a los trabajadores, entendiéndose este como un factor que puede afectar la integridad física del trabajador. La información obtenida arrojó los siguientes resultados:



**Gráfico 18. Dotación a los trabajadores de implementos de seguridad necesarios.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Según se evidencia en este gráfico, la mayoría de las empresas encuestadas representadas por un 70%, manifestaron que siempre los trabajadores están dotados de

los implementos de seguridad necesarios para el manejo de productos químicos peligrosos, lo que significa que una gran mayoría de las empresas que manejan estos productos están dando cumplimiento a las normas de seguridad específicamente a la Norma Venezolana COVENIN 2237:1989 relativa a la dotación de ropa, equipos y dispositivos de protección personal, seleccionados de acuerdo al riesgo ocupacional .

Sin embargo un 20% manifestó que casi siempre sus trabajadores están dotados de los implementos de seguridad necesarios, por lo que se podría entender que existen oportunidades donde el trabajador realiza alguna operación sin el debido equipo de seguridad, lo cual puede ser extremadamente peligroso para el trabajador puesto que dicha acción se puede transformar en una situación de riesgo para su integridad física y en algunos casos para su vida.

Ahora bien un 10% manifestó que ocasionalmente los trabajadores están dotados de los implementos de seguridad necesarios, lo que demuestra que las labores de manejo y almacenamiento de los productos químicos se realizan en condiciones muy inseguras, en este caso al igual que lo señalado en el párrafo anterior, dichas acciones se pueden transformar en una situación de riesgo para el trabajador en cuanto a su integridad física y en algunos casos para su vida. Adicionalmente se demuestra que no se está cumpliendo con la Norma Venezolana COVENIN 2237:1989, la cual es de estricto cumplimiento para las empresas que manejan productos químicos peligrosos.

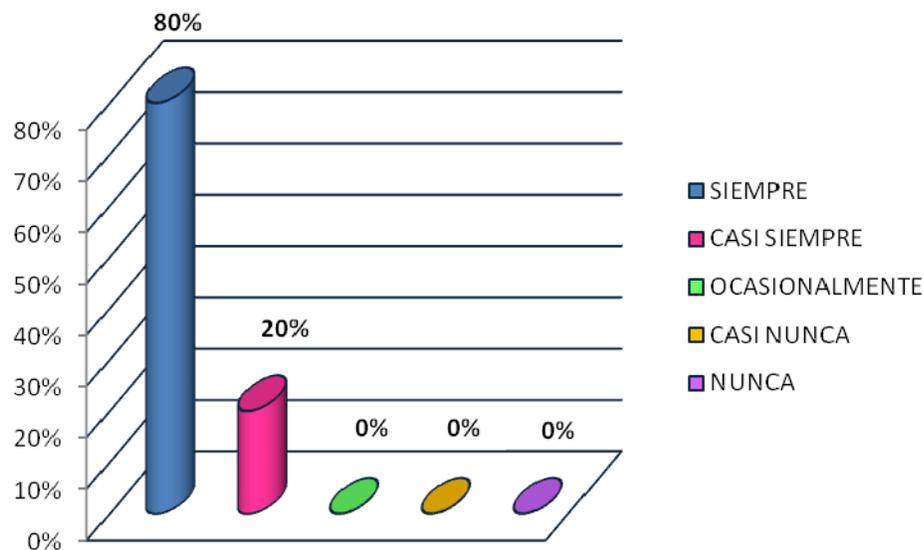
**Ítem 19: El manejo de los productos se registra y controla adecuadamente.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Seguridad.

**Indicador:** Registro de tareas.

El objetivo principal de las organizaciones cuando ponen en práctica un registro de tareas, es el de realizar una clasificación de las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio de una actividad específica, para el caso de investigación, el objetivo lo constituye la implementación de mejoras en el sistema de seguridad, por lo cual la pauta se concentra en la identificación de los parámetros de riesgo y la utilización de medidas de protección, con base a estos parámetros los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico 19. Registro y control adecuado del manejo de los productos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Se encontró que la mayoría de las empresas encuestadas, representadas por un 80%, indicaron que siempre realizan un adecuado registro y control del manejo de los productos y el 20% restante indicó casi siempre, lo que pone de manifiesto que estas empresas prestan especial atención a los procedimientos de control requeridos en materia de seguridad, para el manejo de los productos químicos peligrosos, como lo es el registro de tareas.

Los registros de tareas, de acuerdo a lo señalado por López y Pérez (2005), deben establecer, "... un procedimiento sistematizado, con instrumentos adecuados que recojan la información relevante en cada momento programado. La información puede estar relacionada mediante registros que articulen: actividades, medios materiales, recursos humanos, tiempo, lugar, unidades, indicadores, etc.", permitiendo establecer de esta manera mayores mecanismos de control para el manejo de los productos, implementar mejoras en el sistema de seguridad y reducir el riesgo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca, no se reflejan entre las respuestas, demostrándose de esta manera que para éste grupo de diez empresas, la función de registro y control del manejo de los productos se realiza atendiendo las pautas de seguridad y minimizando los parámetros de riesgo.

Se presenta como conclusión para los ítems 17, 18 y 19, cuya dimensión se corresponde con la seguridad requerida en las empresas que manejan productos químicos peligrosos, la existencia de cierta vulnerabilidad en cuanto a los dispositivos de seguridad para el acceso a áreas restringidas y que la ejecución de actividades, relacionadas al manejo de los productos, son en algunas ocasiones llevadas a cabo por los trabajadores sin la debida dotación de implementos de seguridad, aunque estas situaciones se presentan sin una marcada frecuencia, las mismas deben ser objeto de revisión e implementación de los correctivos necesarios por parte del proveedor del outsourcing a fin de evitar situaciones de riesgos para los trabajadores, las instalaciones y para el ambiente. En relación al registro de actividades asociado al manejo de los productos se tiene que los mismos están debidamente documentados y se corresponden con procedimientos sistematizados, articulando las actividades con los medios materiales, el recurso humano, tiempo, lugar y unidades, entre otros.

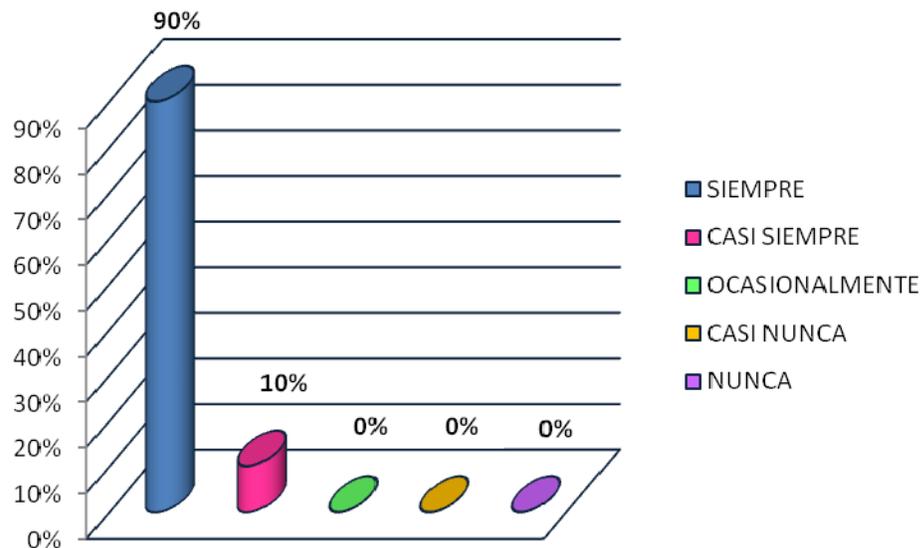
**Ítem 20: Existen programas de información sobre el manejo de productos químicos peligrosos.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de Control.

**Dimensiones:** Grado de capacitación del personal.

**Indicador:** Divulgación de los procedimientos para el manejo de sustancias peligrosas.

Este ítem pretende evaluar un aspecto de gran importancia como es la divulgación de los procedimientos para el manejo de los productos químicos peligrosos, por lo que al realizar el planteamiento a las empresas encuestadas se busca conocer la frecuencia con la que dicha divulgación ocurre. Siendo los resultados obtenidos los siguientes:



**Gráfico 20. Programas de información para el manejo de productos peligrosos.**

Fuente: Pestana A. (2011)

En base a las cifras observadas en el gráfico, puede evidenciarse que se ha presentado una marcada tendencia positiva hacia la existencia de programas de

información para el manejo de productos químicos peligrosos, soportada dicha afirmación por el porcentaje que indica que un 90% de las empresas encuestadas siempre tienen presente su programa de información para el manejo de los productos ya señalados.

Estos procedimientos de divulgación forman parte de los mecanismos de control implantados por la empresa en materia de seguridad, los mismos están orientados a suministrarle a los trabajadores y personas visitantes (proveedores o clientes), la información necesaria que les permita tomar las medidas de seguridad pertinentes de acuerdo al sitio en el que se encuentren las personas ya sea por razones de trabajo o por cualquier otra razón.

Sólo un 10% de las empresas encuestadas señalaron que casi siempre cuentan con la existencia de los programas de información para el manejo de productos químicos peligrosos, pudiendo interpretar que en la mayoría de las ocasiones dichas empresas si cuentan con los procedimientos de divulgación de la información necesaria para el manejo de productos químicos, planteamiento que también confirma el hecho de que ninguna de las empresas encuestadas considerara las opciones ocasionalmente, casi nunca y nunca dentro de sus respuestas.

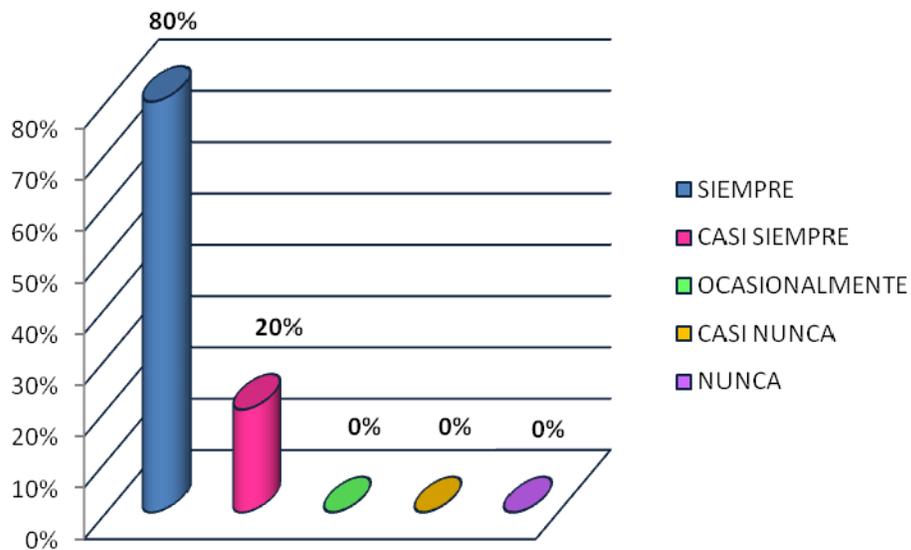
**Ítem 21: Los trabajadores cuentan con el adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas.**

**Variables en Estudio:** Procedimientos de control.

**Dimensiones:** Grado de capacitación del personal.

**Indicador:** Adiestramiento adecuado del personal.

Toda empresa que realice operaciones de manejo, transporte y almacenamiento de productos químicos peligrosos, debe tener un adecuado programa de adiestramiento para sus trabajadores, con la finalidad de que sus operaciones se realicen en forma segura, lo cual sólo es posible lograr mediante la participación de un personal que posea las competencias necesarias para realizar las tareas que le sean asignadas, así como para identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo asociados a sus labores diarias, en este sentido los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico 21. Adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Este planteamiento relacionado a los programas de adiestramiento del personal, dio como resultado que un porcentaje muy importante de las empresas encuestadas, el 80% señaló que siempre los trabajadores cuentan con el adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas y un 20% señaló casi siempre, de lo que se deduce que los procesos de formación están dirigidos a todos los empleados que realizan las operaciones de manejo y almacenamiento de los productos químicos.

Así mismo también se puede deducir que las empresas están dando cumplimiento a los programas de formación establecidos en las Normas Venezolanas CONENIN, en cuanto a las indicaciones de formación inicial, donde todo trabajador debe recibir una inducción sobre el proceso en el cual estará involucrado, formación periódica o de refrescamiento, en la que los trabajadores deben recibir información en forma periódica sobre los procedimientos de trabajo, a fin de garantizar la permanencia de los conocimientos y la ejecución segura de sus actividades, formación en higiene y seguridad industrial, la cual le brinda al trabajador una serie de conocimientos que le permitirán identificar, evaluar y controlar los posibles riesgos ocupacionales, así como también adiestramiento en primeros auxilios, prevención de accidentes, orden y limpieza, entre otros, y por último, más no menos importante, la formación en seguridad operacional relacionada al riesgo específico según la labor a ejecutar, siendo el caso que compete el manejo y almacenamiento de materiales peligrosos, donde el trabajador aprende a reconocer e identificar los materiales, se especializa en el manejo y almacenamiento seguro y realiza correctamente las operación de carga y descarga de los materiales peligrosos.

Para este ítem, al igual que el ítem anterior referido a la existencia de programas de información sobre el manejo de productos químicos peligrosos, se puede observar que ninguna de las empresas encuestadas consideró la opción ocasionalmente, casi nunca y nunca, lo que pudiese ser interpretado como que las empresas que manejan productos químicos prestan especial interés en la capacitación de su personal, evitando de esa manera la posibilidad de que se generen accidentes producto de operaciones inseguras.

Como conclusión para el segundo objetivo específico, el cual está relacionado con la variable procedimientos de control, se tiene que la evaluación de los resultados presentados en los diferentes ítems que lo conforman, demuestran que los proveedores de outsourcing realizan la prestación del servicio de manejo y almacenamiento de productos químicos peligrosos, dando cumplimiento a las normas de seguridad

establecidas, adicionalmente el outsourcing mediante la aplicación de una adecuada: segregación de funciones, procedimientos de autorización de actividades, diseño, uso y cantidad de documentos, presta a sus clientes servicios que satisfacen sus necesidades, permitiéndole a dichos clientes centrarse en aquellas actividades que son realmente medulares para su negocio.

Siguiendo con el análisis de datos y cumpliendo con los objetivos propuestos en esta investigación, se presentan a continuación, los resultados de los ítem 22 al ítem 29, referidos al tercer y último objetivo específico, cuyas dimensiones están relacionadas con la competitividad estratégica, oportunidad y desarrollo de la organización y pertinencia social.

### **Objetivo Específico No. 3.**

Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química.

**Ítem 22: El outsourcing está debidamente articulado con los objetivos y metas de la organización.**

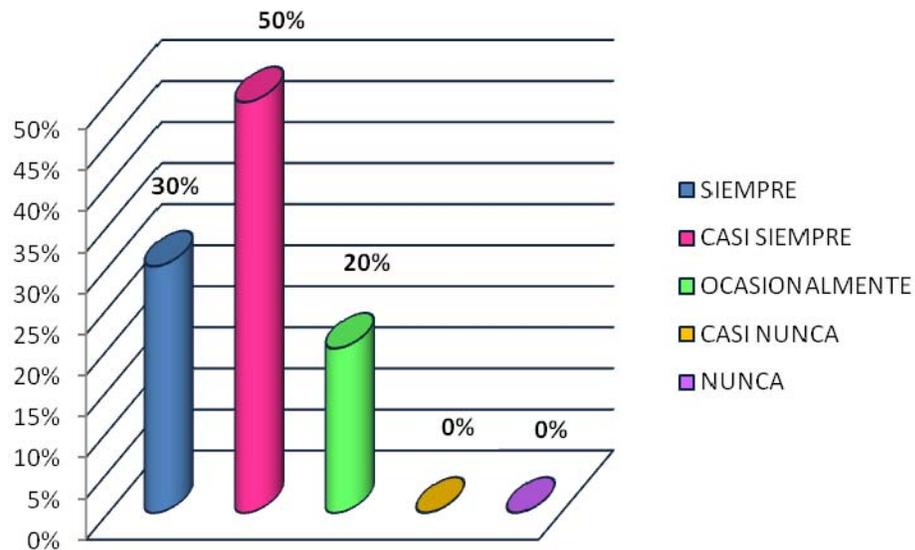
**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Competitividad estratégica.

**Indicador:** Enfoque estratégico orientado a lograr los objetivos y metas.

Otro aspecto que condiciona el logro de los resultados esperados cuando se realiza un proceso de outsourcing, es el establecimiento por parte de la gerencia, de los parámetros que debe seguir el proveedor del outsourcing para el desarrollo de sus actividades en función de los objetivos y metas propuestas, por lo que se consultó a las

empresas sobre si el outsourcing está debidamente articulado con los objetivos y metas de la organización, dando como resultado la siguiente información:



**Gráfico 22. Articulación del outsourcing con los objetivos y metas de la organización.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Con relación a la articulación del outsourcing con los objetivos y metas de la organización, la mayoría de las empresas encuestadas, consideraron que siempre y casi siempre, con un 30% y 50% respectivamente, el proveedor del outsourcing presta sus servicios en forma articulada con los objetivos y metas de la organización, esto es posible lograrlo a través de la aplicación del plan estratégico o planeación del negocio, en el cual se definen los objetivos y metas de la organización y se toman las decisiones que son consideradas por los estrategas de gran importancia para la organización, entre las que se encontraría el estudio de la posibilidad de implementar el outsourcing, ello con la finalidad de contribuir al logro de dichos objetivos y metas y por ende al crecimiento de la empresa.

Un 20% indicó que ocasionalmente el outsourcing se encuentra articulado con los objetivos y metas de la organización, lo cual se podría atribuir a que en algunos casos donde el outsourcing es implementado sin haber sido evaluado y sin haber sido integrado al plan estratégico del negocio, los resultados obtenidos no hayan sido favorables para la organización, de allí la importancia del proceso de planeación estratégica puesto que el mismo, tal como lo señala Francés (2006), es el “...proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización...”.

Las opciones casi nunca y nunca, no fueron consideradas por las empresas encuestadas, por lo que se podría inferir que la implementación del outsourcing siempre está articulada con algún tipo de planificación y que el espíritu principal de dicha implementación es lograr que la organización alcance los objetivos y metas propuestas.

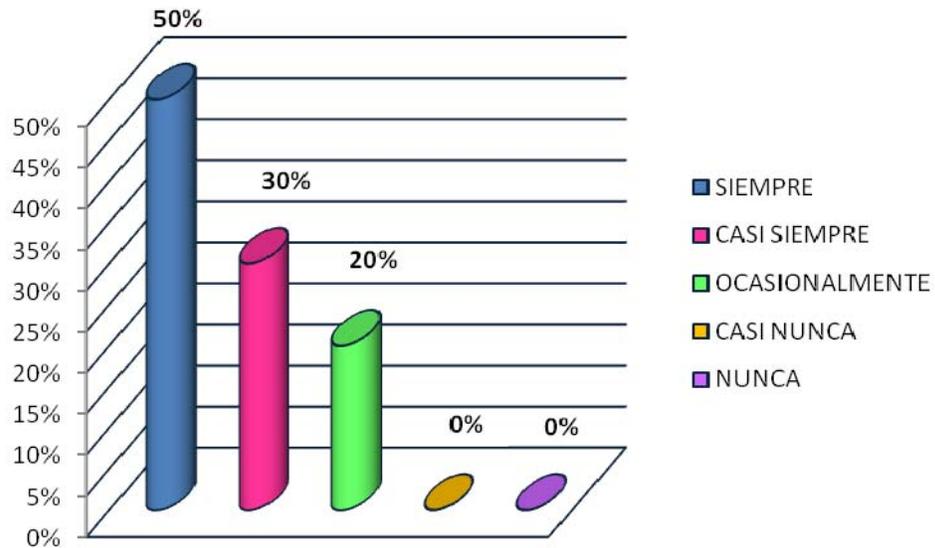
**Ítem 23: La empresa utiliza el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad.**

**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Competitividad estratégica.

**Indicador:** Se crean estrategias que generan valor.

Considerando que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, resulta de gran importancia verificar si la empresa utilizan dicha administración para lograr la competitividad, implementar estrategias que generen valor y por ende el logro de los objetivos y metas propuestas. Siendo los resultados como se indica a continuación:



**Gráfico 23. Utilización de la administración estratégica para lograr la competitividad.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Los resultados obtenidos afirman que un 50% de las empresas encuestadas utilizan la administración estratégica para lograr la competitividad y un 30% casi siempre la utiliza, lo que resulta bastante positivo puesto que la aplicación del proceso de administración estratégica, tal como lo señalan Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), no es más que “... el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.” lo que repercute favorablemente en los resultados económicos de la empresa y establece diferencias con respecto a sus competidores.

En cuanto al 20% de las empresas que consideraron la opción ocasionalmente, se puede llegar a interpretar que dicha respuesta, se debe a que, bajo el criterio de sus estrategias, la aplicación del proceso de administración estratégica no es tan relevante para lograr la competitividad, lo cual resulta muy improbable puesto que, la administración estratégica sirve de guía motivado a los complicados y cambiantes retos y oportunidades, que una organización debe enfrentar en el tiempo y ante sus

competidores, con la finalidad de prestar el mejor servicio a sus clientes y crear estrategias que generen valor.

Adicionalmente se observa que ninguna de las empresas encuestadas respondió casi nunca o nunca, lo que demuestra que la administración estratégica se encuentra presente de alguna manera en las organizaciones, quizás en algunas más estructurada que en otras, sin embargo su presencia se hace evidente al momento de lograr los objetivos propuestos.

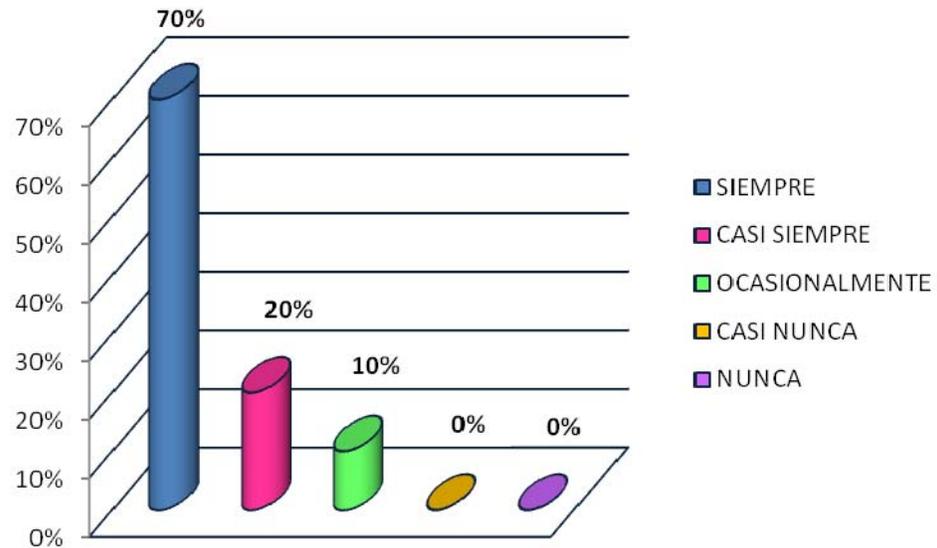
**Ítem 24: Se cuantifican los rendimientos superiores al promedio.**

**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Competitividad estratégica.

**Indicador:** Se obtienen rendimientos superiores al promedio.

El siguiente ítem hace referencia a los rendimientos que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar y que se conocen como rendimientos superiores al promedio. Del planteamiento realizado a las empresas encuestadas, sobre la cuantificación de estos rendimientos, se derivan los siguientes resultados:



**Gráfico 24. Cuantificación de los rendimientos superiores al promedio.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Este planteamiento sobre la cuantificación de los rendimientos superiores al promedio, arrojó que un 70% de las empresas encuestadas indicaron que siempre los rendimientos superiores al promedio son cuantificados y un 20% señaló casi siempre, lo que significa que un 90% cuantifica estos rendimientos, en tal sentido se puede expresar que la implementación del outsourcing reporta rendimientos superiores al promedio a los diferentes grupos de interés que mantienen relación con la organización (accionistas, clientes, proveedores, empleados, comunidades, entre otros).

Sólo un 10% indicó que ocasionalmente cuantifican estos rendimientos, por lo que se puede inferir que estas empresas están realizando la prestación del servicio de outsourcing con un costo muy elevado y no está permitiendo a los grupos de interés, principalmente los accionistas, obtener un rendimiento superior de acuerdo a la inversión realizada y de acuerdo a la comparación con otras inversiones que representan un grado de riesgo similar.

Al evaluar los resultados de este ítem se observa que ninguna de las empresas encuestadas consideró las opciones casi nunca y nunca, por lo que se podría interpretar que estos rendimientos, en la mayoría de las veces, son cuantificados.

Los resultados obtenidos y el análisis realizado por la investigadora con respecto a estos tres ítems 22, 23 y 24, los cuales derivan de la variable estrategia, han puesto de manifiesto la dimensión referida a la competitividad estratégica, puesto que los mismos reflejan que las organizaciones utilizan la planificación estratégica para lograr: los objetivos y metas propuestas, la competitividad y rendimientos superiores al promedio.

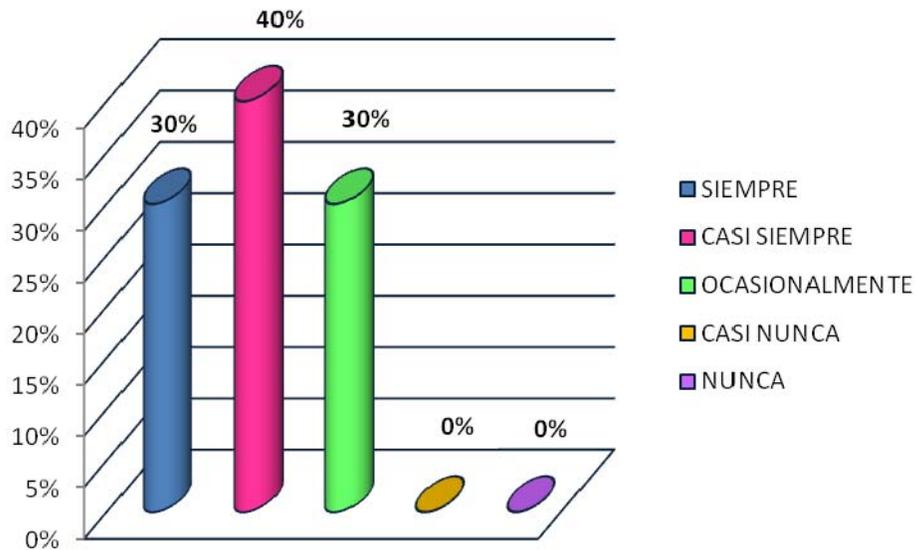
**Ítem 25: Las mejoras en el desempeño de la organización se encuentran acorde con el fenómeno de la hipercompetencia.**

**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Oportunidad y desarrollo de la organización.

**Indicador:** Mejora en el desempeño de la organización.

En mercados altamente competitivos, los proveedores de servicios desarrollan un conjunto de competencias estratégicas a fin de mejorar el desempeño de la organización, estando enmarcadas estas competencias dentro de lo que se conoce como la hipercompetencia. Al analizar este fenómeno en la presente investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfico 25. Mejoras en el desempeño organizacional acorde con la hipercompetencia.**

Fuente: Pestana A. (2011)

En relación a las cifras porcentuales obtenidas se tiene que el 30% de las empresas encuestadas consideró la alternativa siempre y un 40% consideró la alternativa casi siempre, lo que pudiera indicar que el 70% de estas empresas han propuesto o implementado mejoras en su desempeño que se encuentran acorde con el fenómeno de la hipercompetencia.

En este sentido hay que destacar que algunos de los campos más comunes de la hipercompetencia son el de calidad y costo, donde Porter (1980), (citado por Antonio Francés 2006), señala que, “Calidad y costo. Representan la forma de competencia más usual. Incorpora las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costo...”, estableciendo de esta manera ofrecer productos que logran combinar mayor valor para el cliente con menor costo. Otro campo donde se puede desarrollar la hipercompetencia es en el de la innovación, donde tal como lo menciona Francés (2006), “El pionero y el seguidor galopan por el liderazgo en innovación; el segundo imita cada adelanto del

pionero.”, sin embargo en este campo, el pionero ya ha generado una ventaja competitiva con respecto al seguidor.

Para continuar con el análisis de este ítem, se tiene que el 30% restante de las empresas encuestadas consideró que sólo ocasionalmente las mejoras en el desempeño de la organización se encuentran acorde con el fenómeno de la hipercompetencia, por lo que pudiese interpretarse que estas empresas no han visto este fenómeno como una estrategia que genera valor y muy probablemente lo han relacionado con una competencia agresiva en la cual uno o más competidores no respetan las reglas establecidas.

Como parte de los resultados se tiene que ninguna de las empresas encuestadas consideró la opción casi nunca y nunca, situación que puede ser atribuida a que, de alguna manera, las empresas han concebido como parte de su plan estratégico la posibilidad de establecerse en el mercado a través de sus ventajas competitivas.

**Ítem 26: Los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión.**

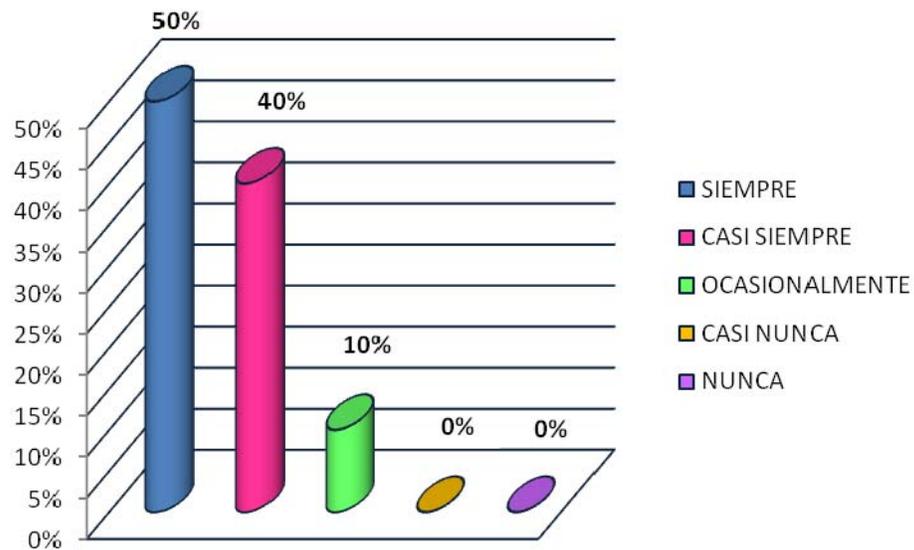
**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Oportunidad y desarrollo de la organización.

**Indicador:** Gestión gerencial orientada a la realización de la visión y misión de la empresa.

Motivado a que uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa, es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir y considerando que la visión y la

misión forman parte del plan estratégico de la organización y que se corresponden con el punto de partida de la administración estratégica de la misma, resulta de gran relevancia conocer si los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión, en tal sentido se presentan los resultados obtenidos:



**Gráfico 26. Utilización de la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión.**

Fuente: Pestana A. (2011)

El 50% y el 40% de las empresas encuestadas manifestaron que siempre y casi siempre, respectivamente, los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y la misión de la empresa, confirmando lo señalado por Münch (2006), quien manifiesta que los estrategas de la organización deberán considerar los elementos que forman parte del plan estratégico, donde se destacan la visión y la misión, a fin de desarrollar la administración estratégica dentro de la empresa.

De esta manera los líderes de la organización, mediante la articulación de los elementos que conforman el plan estratégico, dirigirán su administración estratégica hacia el logro del propósito definido en la misión para la organización y promoverán las acciones necesarias para lograr el estado deseado en el futuro y que fue enunciado en la visión.

Resulta conveniente mencionar que aquellas organizaciones cuyos líderes se orientan estratégicamente hacia el cumplimiento de la visión y la misión, obtienen mejores resultados dentro de su empresa, puesto que conjuntamente con el cumplimiento de la visión y misión se dará el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para la organización.

Un 10% de las empresas encuestadas manifestaron que ocasionalmente los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión, lo cual puede ser desfavorable para la organización motivado a que dichas acciones pueden demostrar que no existe o que en muchas oportunidades no se aplica un plan estratégico, lo que se traduce en el no cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, si se considera que en las estrategias organizacionales se plantea como lograr los objetivos.

Concluida la revisión y análisis de este ítem, se pudo observar que las opciones casi nunca y nunca no fueron incluidas como respuestas validas por ninguna de las empresas encuestadas, lo que demuestra, al igual que el ítem 23, que la administración estratégica se encuentra presente de alguna manera en las organizaciones, quizás en algunas más estructurada que en otras, sin embargo su presencia se hace evidente, en este caso, al momento de hacer cumplir la visión y la misión.

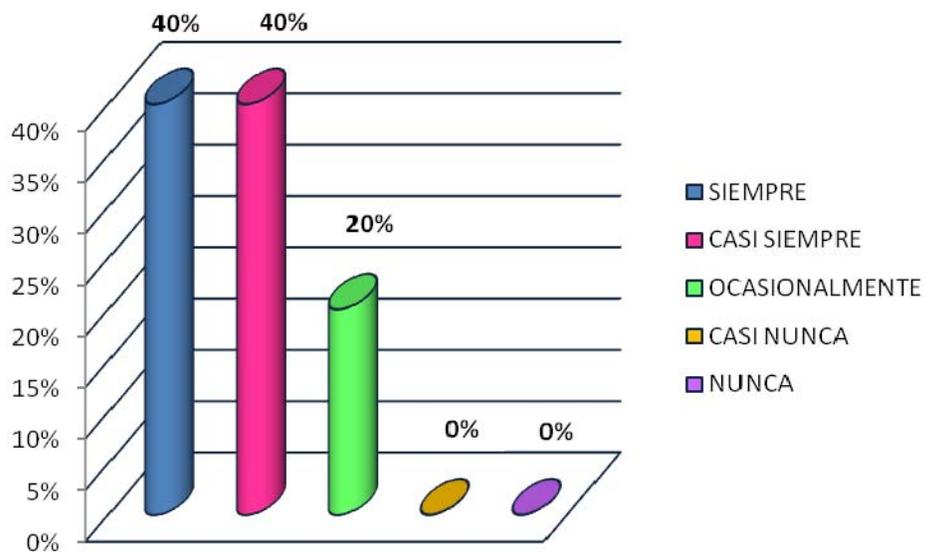
**Ítem 27: La empresa satisface las necesidades de todos sus grupos de interés en forma simultánea.**

**Variables en Estudio:** Estrategia.

**Dimensiones:** Oportunidad y desarrollo de la organización.

**Indicador:** Grupos de interés alineados hacia la obtención de resultados estratégicos.

Con este ítem se pretende conocer el grado de satisfacción que brindan las empresas a sus diferentes grupos de interés, entendiéndose este como un factor de gran relevancia para las empresas, puesto que el éxito de su gestión estará en buena medida condicionado a las relaciones que mantengan las organizaciones con estos grupos. La información obtenida es la que se muestra a continuación:



**Gráfico 27. Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Como se observa en la gráfica, el 80% de las empresas encuestadas, 40% para cada una de las opciones, respondieron que siempre y casi siempre las empresas satisfacen

las necesidades de los grupos de interés, dando a entender que tanto los accionistas como los clientes, proveedores, trabajadores, entre otros, resultan favorecidos con la implementación del outsourcing.

Para este ítem un 20% respondió ocasionalmente, situación que podría ser comprometedor para la organización y los resultados de ésta, puesto que tal como lo señalan Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), “Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización”.

Vista la relevancia de los grupos de interés para la organización, es muy importante que éstas administren adecuadamente sus relaciones con los diferentes grupos de interés y de esta manera obtener un mejor desempeño y fomentar que dichas relaciones se conviertan en una ventaja competitiva.

Las opciones casi nunca y nunca, no formaron parte del conjunto de respuestas validas, por lo cual se infiere que en la mayoría de las empresas en las que se ha realizado la implantación del outsourcing, los grupos de interés han experimentado buenos resultados en relación a la satisfacción de sus necesidades.

Los indicadores evaluados en los ítems 25, 26 y 27, relativos a las mejoras en el desempeño de la organización, gestión gerencial orientada a la realización de la visión y misión de la empresa y grupos de interés alineados hacia la obtención de resultados estratégicos, quedaron plenamente confirmados mediante el instrumento aplicado cuyas respuestas se concentraron mayormente en las opciones siempre y casi siempre, lo cual resulta favorable para el proceso de toma de decisión relacionado con la implantación del outsourcing.

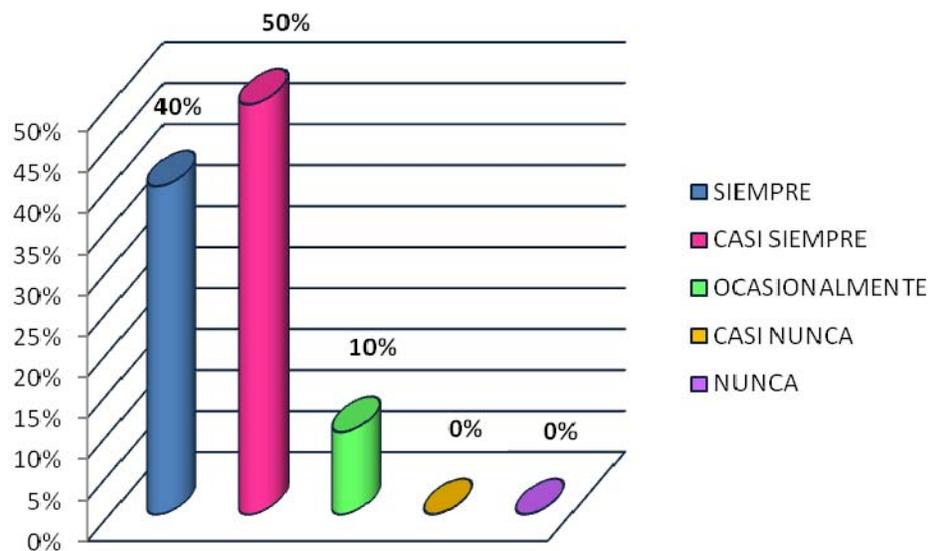
**Ítem No. 28: Los trabajadores realmente conforman las competencias centrales de la organización.**

**VARIABLES EN ESTUDIO:** Estrategia.

**DIMENSIONES:** Pertinencia social.

**INDICADOR:** Desarrollo de las competencias centrales de la organización.

Es bien sabido que en la actualidad el capital humano o capital intelectual, es uno de los recursos más importantes e imprescindibles para las organizaciones, ya que es la fuente generadora de las ideas que influyen en el éxito que pueden llegar a tener estas organizaciones. Con este ítem se desea conocer si los trabajadores realmente conforman las competencias centrales de la organización, de lo cual se han obtenido los siguientes resultados:



**Gráfico 28. Conformación de las competencias central de la organización.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al revisar los resultados de este ítem se observa que las respuestas de las empresas se concentraron en la alternativa siempre con un 40% y en la alternativa casi siempre con un 50%, lo que se puede atribuir a la valoración que dan las empresas a sus trabajadores.

Los trabajadores constituyen competencias centrales cuando se convierten en recursos valiosos, sobre todo cuando una organización requiere tener éxito en una función muy específica y coloca a la persona correcta en el puesto correcto, constituyen capacidades costosas de imitar, cuando la cultura organizacional y el excelente capital humano, cuyas habilidades son extraordinarias, han trabajado en conjunto para implementar la estrategia de la empresa y son la base de su ventaja competitiva, por último se tienen las capacidades sociales, las cuales están constituidas por las relaciones interpersonales, la confianza y la reputación que tiene la empresa, a través de su personal, entre sus proveedores y sus clientes.

Se presenta para este ítem que un 10% de las empresas encuestadas afirman que ocasionalmente los trabajadores conforman las competencias centrales, por lo que podría inferirse que en dicha organización no se han desarrollado estrategias que crean valor, apoyadas en la fortaleza que representa su personal. Por otra parte las opciones casi nunca y nunca no fueron consideradas como una respuesta válida, lo que confirma los resultados presentados al comienzo de éste ítem.

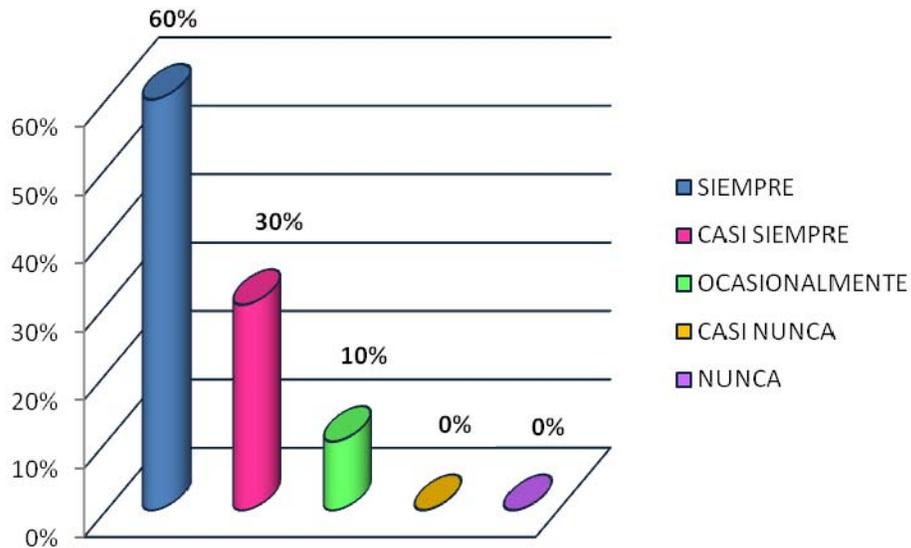
**Ítem No. 29: El personal recibe el adiestramiento adecuado para llevar a cabo los cambios que se requieran.**

**Variable en Estudio:** Estrategia.

**Dimensión:** Pertinencia social.

**Indicador:** Personal capacitado para llevar a cabo cambios en el sistema.

En la mayoría de las organizaciones se establecen programas de adiestramiento que están orientados a darle al trabajador un conjunto de conocimientos que facilitarán su desempeño, los mismos son impartidos en la etapa inicial del trabajador dentro de la organización, razón por la cual el planteamiento de este ítem está orientado a conocer si las organizaciones están ejecutando programas de adiestramiento para la actualización de conocimientos y aplicación de nuevas tecnologías, que le permitan al trabajador estar capacitado para llevar a cabo los cambios que se requieran ejecutar. Los resultados obtenidos a dicho planteamiento fueron los siguientes:



**Gráfico 29. Adiestramiento adecuado del personal.**

Fuente: Pestana A. (2011)

Al plantear a las empresas encuestadas si ellas están realizando las gestiones necesarias a fin de que el personal reciba el adiestramiento adecuado para llevar a cabo los cambios que se requieran, se puede apreciar en la gráfica 29 que la mayoría de estas organizaciones si tienen previsto y están aplicando programas de adiestramiento, representadas por el 60% que respondió la opción siempre y un 30% que respondió la opción casi siempre.

Sólo un 10% respondió que ocasionalmente su personal recibe el adiestramiento adecuado para llevar a cabo los cambios que se requieran, lo cual pudiera ser muy perjudicial para dicha organización, puesto que en la actualidad los cambios tecnológicos se producen con tanta rapidez, que pudiera estarse comprometiendo la adecuada ejecución de ciertas labores y estarse comprometiendo la integridad física del trabajador, puesto se estarían incrementando los riesgos de accidentes laborales.

Para este ítem, al igual que el ítem anterior, se confirman los resultados presentados al comienzo del mismo, donde la mayoría de las empresas encuestadas manifestaron que si tienen previsto y están aplicando programas de adiestramientos, por lo que las opciones casi nunca y nunca no fueron consideradas como una respuesta válida.

Resulta conveniente señalar que toda organización Venezolana que maneje productos químicos peligrosos, está comprometida de acuerdo a las Norma Venezolana COVENIN 2260, a realizar adiestramiento periódico y de refrescamiento el cual hace referencia a que cada vez que surja un cambio en el personal, proceso o tecnología, éste debe ser dado a conocer al personal involucrado, la empresa preparará la información y formación correspondiente, asegurándose que la misma contemple los nuevos riesgos o los cambios realizados.

Al revisar los resultados presentados en este objetivo, el cual plantea estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química y cuyas dimensiones están referidas a la competitividad estratégica, oportunidad y desarrollo de la organización y pertinencia social, se puede concluir que las organizaciones presentan un enfoque estratégico orientado al logro de los objetivos y metas mediante la aplicación de los procesos de administración estratégica, la cual a su vez es utilizada como herramienta para hacer

cumplir la visión y la misión organizacional, así mismo también se concluye que mediante la aseveración de que los trabajadores conforman las competencias centrales de la organización y que el personal recibe el adiestramiento adecuado para llevar a cabo sus funciones, quedo confirmada la dimensión relativa a la pertinencia social.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL USO DEL OUTSOURCING LOGÍSTICO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS QUÍMICOS, BASADO EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN GERENCIAL**

##### **Introducción**

Habiendo concluido la revisión documental de las diferentes fuentes bibliográficas y completado el análisis de los resultados de la investigación, los cuales fueron expuestos en los capítulos anteriores, se procede a presentar la propuesta para implementar el uso del outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos, los cuales de acuerdo a sus características físicas y químicas y de acuerdo al grado de peligrosidad de cada producto, requieren de condiciones especiales para su manejo y almacenamiento, por lo tanto ésta propuesta esta dirigida a las empresas que conforman el sector industrial químico en el Estado Carabobo, quienes utilizan estos productos como parte de su proceso productivo y que requieren o presentan la necesidad de disponer de las condiciones adecuadas de almacenamiento y de un manejo seguro de dichos productos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la propuesta está orientada hacia el planteamiento de alternativas congruentes y factibles para realizar la implementación o bien promover el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas antes mencionadas, basado en la aplicación de estrategias de gestión gerencial destinadas a satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, mediante el logro de los objetivos y metas comunes, tanto del cliente (accionistas) como del proveedor del outsourcing, de los trabajadores, de las comunidades, entre otros.

Como resultado del análisis realizado se pudo determinar la existencia de dos grupos de factores que influyen sobre la implementación del outsourcing logístico de almacenamiento, un grupo constituido por la mayoría de las respuestas cuya tendencia demuestra resultados positivos hacia su implementación y otro grupo que presenta cierta incidencia sobre el logro de dicha implementación, estos últimos son los relativos a:

- \* Niveles de eficiencia y eficacia.
- \* Flexibilidad ante las exigencias del mercado.
- \* Seguridad en las operaciones.
- \* Logro de los objetivos y metas.
- \* Administración estratégica.
- \* Mejoras en el desempeño organizacional.
- \* Satisfacción de los grupos de interés.

Se muestran en este capítulo las posibles opciones a fin de evitar que los factores que tienen incidencia sobre el logro de la implementación del outsourcing logístico de almacenamiento, continúen afectando dicha gestión y por ende mermando la capacidad de almacenamiento de estas organizaciones, por lo que se proponen las alternativas referentes a:

- Medir los niveles de eficiencia y eficacia.
- Promover mayor flexibilidad hacia las exigencias del mercado.
- Manejar programas que mejoren la seguridad del trabajador y de las instalaciones.
- Establecer lineamientos estratégicos para lograr la implementación del outsourcing.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

.- Implementar el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

1.- Propiciar la creación de alianzas estratégicas con empresas a las que se le pueda designar las funciones de manejo y almacenamiento de productos químicos.

2.- Establecer indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia y eficacia.

3.- Implementar programas rigurosos en materia de seguridad en las operaciones de manejo y almacenamiento de los productos químicos peligrosos.

4.- Incorporar la planeación estratégica en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

### **Justificación**

Como consecuencia de las múltiples exigencias de los mercados de productos terminados, los cuales demandan una gran cantidad de materias primas básicas para su elaboración, cuyo manejo y almacenamiento resulta altamente costoso, demandante de

fuerza hombre laboral muy especializada y de estrictos controles de seguridad, se tiene que las empresas que conforman el sector industrial químico del Estado Carabobo, presenta la necesidad de contar con el servicio de manejo y almacenamiento seguro de sus productos, por otra parte estos productos químicos constituyen el inventario de materia prima de éstas empresas, las cuales mediante el proceso de transformación de dichas materias primas en productos terminados, podrán satisfacer la demanda de sus clientes.

Visto lo antes expuesto y considerando que el énfasis de la empresa estará centrado en satisfacer las necesidades de sus clientes, en brindarles el servicio más eficiente o productos de mejor calidad, las mismas deberán establecer alianzas con aquellos proveedores que le permitan sentar las bases para que dichas empresas tenga éxito y logren la aplicación de estrategias que les conduzca al establecimiento de una o varias ventajas competitivas, las cuales tienen su origen en las capacidades generadas por las competencias centrales, puesto que estas competencias distinguen a la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y hacen que las actividades que esta desempeña, especialmente en comparación con sus competidores, le agreguen valor único a sus bienes y servicios.

Las estrategias de gestión gerencial establecidas por la organización deberán estar acorde con la filosofía organizacional y dirigidas al logro de su visión, misión, objetivos y metas, en tal sentido si se considera la implementación del outsourcing como parte del plan estratégico del negocio y el mismo estará debidamente articulado de manera consistente con las metas y objetivos definidos por la organización, se tiene entonces que las estrategias ha desarrollar por la organización estarán dirigidas a resolver adecuadamente el problema planteado.

Los requerimientos actuales de los diferentes mercados conducen a las empresas a trabajar con mayor eficiencia a fin de cumplir con los estándares de calidad requeridos por el cliente y cumplir con los tiempos de fabricación y entrega establecidos, representando para el outsourcing el ahorro del tiempo una ventaja competitiva, puesto que cuando éste es capaz de convertir los pedidos de sus clientes en entregas con mayor rapidez que sus competidores, esta ofreciendo servicios de valores únicos dentro del mercado y esta contribuyendo de manera directa con el éxito de la organización para la cual presta sus servicios.

Por otra parte la implementación del outsourcing también puede representar para la organización ventajas competitivas, si conjuntamente con dicha implementación, se aplican estrategias de liderazgo en costo, para producir bienes y servicios que tengan características aceptables para los clientes al costo más bajo posible, estrategia de diferenciación, donde las acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios, a costos aceptables, son percibidas por los clientes como diferentes en sentidos que son importantes para ellos y por último la estrategia de cooperación, donde dos o más empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo común. Como resultado se tiene que, la implementación del outsourcing conjuntamente con la aplicación de estrategias de liderazgo en costo, de diferenciación y cooperación, puede contribuir significativamente al logro de los objetivos propuestos por la organización.

Sin embargo, como consecuencia de la presencia de los factores que limitan el logro de la implementación del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, sobre todo en relación a los niveles de eficiencia y eficacia, flexibilidad, seguridad operacional y administración estratégica, surge la necesidad para estas empresas de contar con una estrategia de gestión gerencial dedicada a la planeación estratégica, con lineamientos claramente definidos para establecer las alianzas, indicadores que permitan medir la gestión y programas en

materia de seguridad de estricto cumplimiento, que fundamenten el diseño y la puesta en práctica de los lineamientos que se detalla en esta propuesta.

Visto lo señalado en los párrafos anteriores, se considera viable, que las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, implementen la siguiente propuesta como una alternativa de gestión gerencial cuya logística de manejo y almacenamiento de productos químicos se encuentra acorde con los requerimientos del mercado para estos productos y con los objetivos organizacionales.

### **Lineamientos de la Propuesta**

Conocidas las necesidades de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, en cuanto a una adecuada logística de manejo y almacenamientos de sus productos, se presenta a continuación los puntos más importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de la propuesta, los cuales son:

#### **1.- Evaluación del proceso que será entregado en outsourcing**

A pesar de que muchas funciones han sido entregadas en outsourcing y que el desarrollo de las mismas han sido favorables, es importante que la organización realice, previo al establecimiento de la alianza estratégica con el proveedor, una evaluación de la función o funciones que desea entregar en outsourcing, con la finalidad de que las mismas no estén relacionadas con actividades medulares para la organización tales como planeación estratégica, administración de finanzas, control de proveedores, administración de calidad, entre otros.

El proceso de evaluación involucra la necesidad de que sea precisado el alcance y límite de la gestión del proveedor del outsourcing, así mismo en la evaluación es determinante describir los parámetros de referencia del proceso, los cuales constituyen el primer paso de la evaluación, el mismo se establece sobre la base de la descripción del proceso/servicio que se quiere entregar en outsourcing y que se mencionan seguidamente:

- Personal involucrado en el proceso.
- Conocer las características de los usuarios o cliente del servicio.
- Definir los activos utilizados en el servicio.
- Descripción general de los materiales y suministros a utilizar.
- Calcular los costos del servicio.
- Conocer las estadísticas sobre los volúmenes relacionados con el proceso.
- Establecer normas de calidad.
- Especificaciones técnicas del servicio.
- Interacción con proveedores internos.
- Interacción con proveedores externos

Otros aspectos que resultan importantes evaluar para el proceso que será entregado en outsourcing, son los referidos a la selección del proveedor, la preparación, firma e implementación del contrato y los beneficios que se obtendrán mediante la aplicación de la alianza estratégica con el proveedor del outsourcing, en tal sentido seguidamente se describen estos aspectos los cuales también forman parte de los lineamientos de la propuesta.

### ***a.-) Selección del proveedor***

El proceso de selección del proveedor se encuentra precedido por la determinación de las especificaciones técnicas o especificaciones del servicio, las cuales estarán preparadas en función a las necesidades de la organización y considerando la información generada en el diagnóstico integral, realizado durante la etapa de planificación, en tal sentido una vez preparadas estas especificaciones se da inicio al proceso de selección del proveedor, cuyo enfoque está orientado a encontrar el proveedor de servicio correcto lo cual resultará clave para realizar una alianza estratégica exitosa con el proveedor del outsourcing. La selección del proveedor presenta las siguientes etapas:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1.- Investigación de mercado | * Visitas a los posibles proveedores.                  |
| 2.- Precalificación          | * Se definen criterios de selección.                   |
| 3.- Evaluación               | * Análisis de las propuestas del proveedor.            |
| 4.- Selección                | * El equipo de proyecto selecciona el mejor proveedor. |
| 5.- Revisión                 | * Se revisa el plan del proveedor y sus capacidades.   |

### ***b.-) Preparación, firma e implementación del contrato***

Completado el proceso de selección del proveedor, se llevará a cabo el proceso de preparación y firma del contrato, cuyos términos de negociación son los siguientes:

- ❖ Duración del contrato
- ❖ Precios y variaciones
- ❖ Manejo de cambios
- ❖ Incentivos

- ❖ Sanciones o penalidades
- ❖ Términos del contrato

Los elementos básicos antes señalados permiten la flexibilidad necesaria para enfrentar los cambios en los negocios, variaciones de las condiciones económicas, cambios regulatorios y la introducción de nuevas tecnologías, así como el crecimiento de la relación contractual entre el proveedor y el cliente.

Por razones de confidencialidad de las empresas para las cuales está orientada esta propuesta, entre las que se incluye Pequiven, no es posible anexar un modelo de contrato, sin embargo la revisión realizada por la investigadora confirma que los términos de negociación antes señalados son considerados y aplicados en las alianzas estratégicas realizadas por estas empresas.

Una vez que el contrato ha sido firmado, se da inicio al plan de implementación el cual esta basado en los términos del contrato. Esta fase de implementación resulta oportuna para establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención de los objetivos de ambas partes. La implementación comprende tres etapas:

- Pre-contrato, actividades previas a la firma del contrato.
- Post-contrato, actividades posteriores a la firma del contrato pero anteriores al inicio operativo del contrato acordado.
- Post-inicio, actividades posteriores al inicio operativo del contrato.

### ***c.-) Beneficios de la alianza estratégica***

Para el caso particular de la industria química del Estado Carabobo, la alianza estratégica con un proveedor que esté en capacidad de prestar el servicio de outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos peligrosos, puede brindarle una serie de beneficios adicionales a los ya conocidos mediante la aplicación del outsourcing y que se corresponden con la reducción de costos operativos, la reasignación del recurso humano a otras funciones más estratégicas para la empresa, mayor dedicación de la organización a sus procesos medulares, entre otros.

Los beneficios adicionales que se podrían obtener de la aplicación de una alianza estratégica con un proveedor que pueda brindar este servicio, serían los que se detallan seguidamente:

- » Cubrir el déficit de almacenaje existente para los productos químicos peligrosos.
- » Descongestionar las instalaciones industriales que deben estar destinadas a los procesos de manufactura de otros productos.
- » Descongestionar los sistemas de pesaje (romanas).
- » Disminuir riesgos internos, en áreas industriales.
- » Disminuir compromisos laborales.
- » Acceder a tecnología especializada.

Finalmente se tiene que las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, obtendrán una serie de beneficios directos e indirectos con la implantación de una alianza estratégica para el servicio de almacenamiento de sus productos, sin embargo dichas empresas no deben dejar de realizar una evaluación previa del proceso que será entregado en outsourcing, así como describir los parámetros de referencia del

proceso que se desea entregar, por otra parte también deben dar cumplimiento a las etapas y a los términos y condiciones comprendidos en cada fase del proceso de evaluación como son, la selección del proveedor y la preparación, firma e implementación del contrato, lo que contribuirá al éxito de la alianza con el outsourcing y por ende al logro de los objetivos de la organización.

## **2.- Plan estadístico de medición de los niveles de eficiencia y eficacia**

Las organizaciones modernas funcionan como un sistema compuesto por un conjunto de elementos que interactúan de manera armónica para lograr un fin determinado. La presente propuesta se plantea desarrollándose en ella una serie de indicadores de gestión que serán de gran utilidad para la gerencia como herramienta de análisis de gestión, puesto que a través de los mismos se podrá establecer un plan de medición que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso.

A continuación se describe la manera como debe ser vista la eficiencia y eficacia del proceso y se detallan algunos indicadores que pueden ser utilizados para su medición:

### ***a.-) Eficiencia del proceso***

Se refiere al producto o servicio generado por unidad de insumos consumidos, (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados). Algunos indicadores pueden ser:

- ◇ Reprocesamiento del producto
- ◇ Tiempo del ciclo por unidad de transacción
- ◇ Recursos (dinero, personas, espacio) por unidad de producción

- ◇ Porcentaje del costo del valor agregado real del costo del proceso
- ◇ Costo de la mala calidad por unidad de producción

***b.-) Eficacia del proceso***

Se refiere a la forma acertada en que el proceso cumple con los requerimientos de sus clientes finales, (grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados). Algunos indicadores pueden ser:

- Productos no conformes
- Quejas o reclamos de los clientes
- Pérdida de imagen
- Acumulación del trabajo
- Repetición del trabajo

Los indicadores son aquellas variables que hemos seleccionado para medir los resultados y logros de una actividad de acuerdo con los objetivos trazados. Generalmente es una expresión matemática que cuantifica la magnitud que se desea medir, como ejemplo se tiene:

- Cantidad de eventos por unidad de tiempo
- Cantidad de facturas con más de treinta días de atraso
- Cantidad de defectos encontrados por departamento
- Rotación de personal

Por otra parte, también se plantea como lineamiento en esta propuesta, que un buen indicador debe presentar algunas características, como la de ser útil, simple, adecuado,

oportuno y valido en el tiempo, permitiendo que dicho indicador pueda desempeñar un papel estratégico en el proceso de medición. Seguidamente se describen algunos indicadores que cumplen con estas características y que son aplicados actualmente en organizaciones como Pequiven:

$$1.- \text{ Eficiencia en la entrega} = \frac{\text{Cantidad entregada}}{\text{Cantidad que debió ser entregada}} \times 100$$

Con este indicador se pretende medir si realmente la empresa esta siendo eficiente en la entrega de sus productos a los clientes, información que resulta de gran relevancia al momento de tomar la decisión de entregar un proceso en outsourcing, si se considera que éste último posee las condiciones necesarias para cumplir con los tiempos y las cantidades a entregar a los clientes.

$$2.- \text{ Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Incremento en cantidad}}{\text{Cantidad original}} \times 100$$

Organizaciones como Pequiven desean medir o cuantificar su crecimiento, en este sentido con la aplicación de este indicador dicha organización y otras de características similares, podrán medir su tasa de crecimiento, con respecto a las cantidades originales.

$$3.- \text{ Incremento de clientes} = \frac{(\text{Clientes al final} - \text{clientes iniciales})}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$$

Todas las organizaciones fabrican sus productos o prestan sus servicios bajo la concepción de satisfacer al cliente y de esa manera mediante una buena calidad de los productos o servicios, se generan nuevos clientes y se mantiene la lealtad de los ya

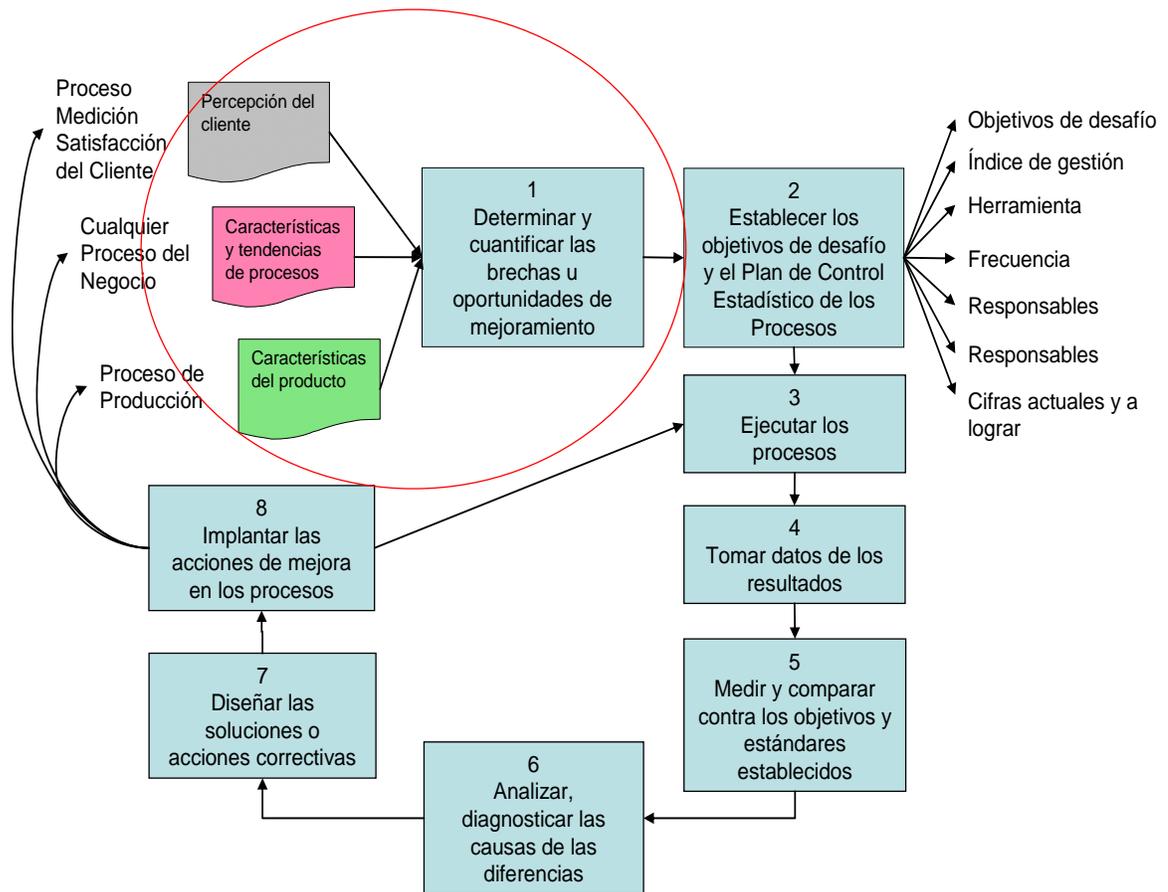
existentes, en tal sentido este indicador permitirá cuantificar si se ha presentado o no un incremento en los clientes y proporcionará a las organizaciones herramientas de análisis que le permitirán evaluar dicha situación y tomar correctivos necesarios.

$$4.- \text{ Cumplimiento del programa de despacho} = \frac{\text{Total de despachos a tiempo}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100$$

Los programas de despacho son establecidos en las organizaciones con la finalidad de planificar, cuantificar, controlar, entre otras, las entregas de productos a clientes, así como también las actividades asociadas a la atención al cliente, razón por la cual la medición del cumplimiento del programa de despachos suministrará información clave a la organización en cuanto a que si se cumplieron los despachos con respecto al total de los pedidos y en relación a la cantidad de producto despachado a un cliente específico.

Los índices de gestión antes señalados constituyen una herramienta útil para la medición de los resultados y logros de la organización y por ende repercuten en el éxito de la misma, favoreciendo en este caso la implantación de la propuesta, sin embargo dichos índices también constituyen una herramienta útil para la medición de resultados que no son favorable, permitiéndole a la organización implementar las medidas correctivas a fin de solventar dichas situaciones.

Adicionalmente a través de los índices de gestión, la organización podrá promover el plan de control estadístico de los procesos, seguimiento, medición, análisis y mejora continua, cuyos pasos han sido definidos por la gerencia de calidad de Pequiven, como se detallan seguidamente:



**Figura No. 9:** Plan de control estadístico de los procesos, seguimiento, medición, análisis y mejora.

**Fuente:** Pequiven (2011)

### 3.- Políticas de seguridad en las operaciones de manejo y almacenamiento de productos químicos peligrosos

Toda empresa que realice operaciones de manejo y almacenamiento de productos químicos peligrosos, debe establecer un conjunto de políticas, objetivos, acciones y metodologías de seguridad para prevenir y controlar aquellos factores o condiciones de riesgo potenciales o presentes en el ambiente de trabajo, que pueden generar incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (ocupacionales). Para ello deberá

dar cumplimiento a toda la normativa legal vigente en materia de seguridad prevista para el manejo y almacenamiento de estos productos.

Por otra parte cada organización podrá establecer, sin dejar de dar cumplimiento a la normativa legal, sistemas propios para el control de acceso a sus instalaciones y programas de adiestramiento para sus trabajadores, con la finalidad de que sus operaciones se realicen en forma segura, lo cual sólo es posible lograr mediante la participación de un personal que posea las competencias necesarias para realizar las tareas que le sean asignadas, así como para identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo asociados a sus labores diarias.

Adicionalmente la dotación de los implementos de seguridad necesarios para realizar las operaciones de manejo y almacenamiento de estos productos, juega un papel determinante en la prestación del servicio, puesto que los mismos permiten preservar la integridad física y salud del trabajador.

Se plantea en la presente propuesta que las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, diseñen e implementen un programa de higiene y seguridad ocupacional (PHSO), basado en las Normas Venezolanas Covenin, con la finalidad de que se tenga conocimiento sobre el proceso de recepción, despacho y almacenamientos de los productos químicos, de los puestos de trabajo, de las actividades y trabajos desarrollados, de las condiciones de trabajo y los factores de riesgo potenciales y presentes asociados a dicho proceso.

De acuerdo a lo señalado por FONDONORMA 2260:2004 (primera revisión), para el Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional - Aspectos Generales, se establecen una serie de requisitos mínimos a considerar, los cuales deben ser tomados en cuenta

por las empresas del sector industrial químico, razón por la que estos requisitos forman parte de la propuesta y se detallan seguidamente:

- ⇒ **Declaración de la política:** La empresa definirá su política en materia de higiene y seguridad ocupacional, estableciendo cuales son los objetivos de prevención de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales, y establecerá el compromiso de mejora continua, por otra parte indicará cuales son los lineamientos para asegurar el estricto cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la higiene y seguridad ocupacional haciendo énfasis en el manejo de sustancias peligrosas.
  
- ⇒ **Liderazgo, compromiso y motivación:** Este requisito se evidencia a través del establecimiento de objetivos y metas claras, de la asignación de los recursos para alcanzarlos, del establecimiento de roles y responsabilidades claras y precisas y de la exigencia de la rendición de cuentas, todo con la finalidad de mantener el interés de los miembros de la organización en el programa de higiene y seguridad ocupacional. Una de las metas más resaltante en estas organizaciones es la de ejecutar las labores diarias con cero accidentes.
  
- ⇒ **Asignación de responsabilidades:** Con la finalidad de facilitar la operatividad del PHSO y ejecutar las labores de trabajo en forma segura, la empresa debe definir, documentar y comunicar las funciones y responsabilidades al personal y supervisará con especial atención aquellas actividades que involucren o representen un mayor riesgo para el trabajador, garantizando de esa manera que dicho trabajador ponga en práctica las medidas de seguridad necesarias para protegerse contra el riesgo.
  
- ⇒ **Formación, toma de conciencia y competencia:** El personal debe ser competente para realizar las tareas que le sean asignadas, así como para la identificación, prevención y control de aquellos factores de riesgo asociado a las mismas y que

pueden tener impacto, sobre su salud y seguridad en el lugar de trabajo. La competencia se debe definir en términos de educación, formación y/o experiencia adecuada.

- ⇒ **Diseño, operación y mantenimiento:** Las acciones de prevención y control de accidentes, deben comenzar y ser incorporadas desde etapas tempranas en el diseño de las instalaciones, a través de la aplicación de normas de diseño y metodologías de construcción en materia de higiene y seguridad ocupacional, así como en el mantenimiento de las mismas.
  
- ⇒ **Evaluación de las condiciones y medio ambiente de trabajo:** La empresa debe tomar las medidas para el reconocimiento, evaluación y control de los riesgos ocupacionales, potenciales o presentes asociados a una actividad laboral. El ambiente de trabajo debe ser analizado en cuanto a procesos, materiales, equipos, productos, horarios de trabajo y número de trabajadores expuestos.
  
- ⇒ **Equipos de protección personal:** Cuando la naturaleza del factor de riesgo sea tal, que puede producir daños a la integridad física y salud del trabajador, se les debe suministrar el equipo de protección personal requerido, de acuerdo al tipo y magnitud de dichos factores, y según lo establecido en la Norma Venezolana COVENIN 2237.
  
- ⇒ **Investigación y análisis de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales:** Todos los accidentes e incidentes deben ser investigados mediante la evaluación objetiva de los hechos y el establecimiento de recomendaciones o planes de acción a fin de determinar las causas y evitar su repetición. En ningún caso se debe considerar la investigación para efectos de asignar culpables. El informe de investigación debe estar firmado por el investigador y debe contener:
  - 1) Nombre del lesionado, lugar, hora y fecha del accidente.

- 2) Relato del accidente.
- 3) Consecuencias del accidente.
- 4) Análisis de la causa.
- 5) Plan de acción o recomendaciones para evitar su repetición.

⇒ **Vigilancia médica:** La empresa debe establecer un programa de vigilancia médica que contemple los siguientes aspectos:

- 1) Evaluación del estado de salud del trabajador en el momento de su ingreso a la empresa.
- 2) Evaluación periódica de los trabajadores en función de los riesgos a los cuales están expuestos.
- 3) Atención de primeros auxilios.
- 4) Control médico de lesiones.
- 5) Control médico preventivo y curativo de enfermedades ocupacionales.
- 6) Evaluación del estado de salud del trabajador en el momento de su egreso de la empresa.

⇒ **Documentación y registro:** Todas las acciones realizadas por la empresa con miras al desarrollo e implantación del PHSO deben estar debidamente documentados y registrados para demostrar la implantación, continuidad operativa y su mejoramiento.

⇒ **Evaluación y seguimiento del programa:** La empresa debe diseñar un plan de evaluación periódica del programa, considerando para ello cada uno de los requisitos antes señalados.

⇒ **Tratamiento de visitantes y contratistas:** Los visitantes y contratistas de la empresa están obligados a cumplir con las medidas indicadas en el PHSO.

Vista la importancia que reviste la necesidad de realizar las operaciones de manejo y almacenamiento de los productos químicos peligrosos en forma segura, se tiene que todas las empresas de este sector en el Estado Carabobo deberían considerar el planteamiento sobre la implantación del programa de higiene y seguridad ocupacional (PHSO), cuyos requisitos principales se han detallado en esta propuesta, y lograr de esa manera el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en materia de seguridad, tanto para el trabajador, como para las instalaciones y para el ambiente.

#### **4.- Proceso de planificación estratégica**

La implementación del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, deberá pasar por un proceso de planeación estratégica, también conocida como planeación de negocio, para lo cual se debe realizar un análisis del entorno, permitiendo de esa manera conocer con certeza la existencia de determinados eventos que pueden afectar el desarrollo del plan y tomar en cuenta diversos escenarios que les permita reducir la incertidumbre inherente al futuro, estos eventos pueden ser: económicos, sociales, técnicos y otros como competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, maquinarias y equipos disponibles, fuentes de financiamiento, comportamiento de los consumidores, transporte, entre otros.

Adicionalmente se considera necesario para esta propuesta, que se incluya dentro del plan estratégico, la realización de un diagnóstico integral referido a la implementación del outsourcing mediante la aplicación de una matriz DOFA, evaluando las fortalezas, debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. La matriz DOFA puede ser empleada para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella.

**Cuadro 7. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Empresas especializadas en el manejo de productos químicos.</li> <li>✧ Disponibilidad de recurso humano capacitado.</li> <li>✧ Capacidad técnica para la prestación del servicio.</li> <li>✧ Soporte crediticio.</li> <li>✧ Disponibilidad de espacio físico para el almacenamiento del producto.</li> <li>✧ Ubicación geográfica en una región eminentemente industrial, el Estado Carabobo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Escaso conocimiento de los objetivos y metas de los clientes.</li> <li>✧ Carencia de información sobre los programas de recepción y despachos de los productos.</li> <li>✧ Ausencia de un sistema de gestión que evalué los factores claves de la operación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Poca disponibilidad en el mercado de instalaciones adecuadas para almacenar productos químicos peligrosos.</li> <li>✧ Servicios exclusivos.</li> <li>✧ Servicio como fuente de recursos.</li> <li>✧ Mercado en crecimiento.</li> <li>✧ Contrato de exclusividad a largo plazo.</li> <li>✧ Tecnología de alto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Reducido número de empresas o clientes de gran escala.</li> <li>✧ Economía volátil.</li> <li>✧ Control cambiario rígido.</li> <li>✧ Presencia de competidores que establecen estrategias de bajos precios.</li> </ul>

**Fuente:** Pestana A. (2011)

Revisadas y analizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes al servicio de outsourcing logístico de almacenamiento, la empresa deberá dar a conocer al proveedor cuales son sus lineamientos estratégicos, tales como filosofía, visión, misión y objetivos:

- 1.- Filosofía \* Valores y creencias que representan los pilares fundamentales sobre los cuales se soporta la estructura organizacional. En qué se cree y con qué principios se actúa.
- 2.- Visión \* Describe los grandes logros a alcanzar en el largo plazo. Hacia dónde va o se dirige la organización.
- 3.- Misión \* Proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. A qué se dedica y quién es la corporación.
- 4.- Objetivos \* Resultados que se desean alcanzar, medibles y cuantificables, en un tiempo, para lograr la misión. Qué resultados se esperan obtener.

Mediante la incorporación de la planeación estratégica en las organizaciones en estudio, el equipo directivo y gerencial de la misma estará en capacidad de poder implementar estrategias dentro de la organización que crean valor, que representen una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones y que estén en capacidad de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, en tal sentido la implementación del outsourcing, como estrategia de gestión gerencial, puede permitir que se sienten las bases para que la organización tenga éxito y logre el cumplimiento de sus objetivos.

Visto lo antes expuesto se concluye que la decisión de entregar un proceso interno en outsourcing debe estar perfectamente alineado con la planeación estratégica integral de la organización, es decir no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos estratégicos definidos por la organización.

## **Análisis y evaluación de factibilidad de la propuesta**

Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto y se refiere a que puede ser hecho, que es posible llevarlo a cabo y se espera que su resultado sea exitoso o satisfaga las necesidades, en este sentido se plantea la factibilidad de la presente propuesta la cual mediante la disponibilidad de los recursos necesarios se llevará a cabo el logro de los objetivos y metas de la organización, siendo este uno de los criterios más importantes al momento de seleccionar un proyecto, tal como señala Kendall y Kendall (1997), "... que mueva al negocio hacia la obtención de sus objetivos, ...".

Conforme a los resultados obtenidos en la encuesta, cuya información fue analizada en el capítulo IV de la presente investigación y de acuerdo a los lineamientos anteriores, donde se señalan los aspectos más importantes a mejorar a fin de lograr una implantación exitosa del servicio de outsourcing logístico de almacenamiento, resulta conveniente analizar la factibilidad de su implantación desde tres aspectos operacional, técnico y psicosocial, señalando en dicho análisis las bondades o beneficios de la implantación del outsourcing logístico de almacenamiento.

### ***Factibilidad operacional***

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), depende del recurso humano que participe durante la operación del proyecto e involucra proyectar si el servicio operará y será usado una vez que este instalado. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que serán requeridas para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

La propuesta de implantación del servicio de outsourcing esta orientada a satisfacer los requerimientos operativos del cliente, es decir la logística estará proyectada en función de cubrir las necesidades, la toma de decisiones, las acciones entre otros, tomando en cuenta un adecuado manejo de los sistemas operacionales para que se puedan llevar a cabo efectivamente las actividades dentro de la empresa y satisfacer los requerimientos de la misma.

La factibilidad operacional de la presente propuesta quedó evidenciada en los resultados obtenidos en los ítems 4, 5, y 6 relativos al compromiso del outsourcing en la prestación del servicio y a los tiempos utilizados en el proceso de carga y descarga de los productos, en los ítems del 9 al 16, cuyas dimensiones se relacionan con la capacidad de respuesta y la participación y control, este último asociado con los procedimientos escritos de recepción y despacho, segregación de funciones y diseño, manejo y conocimiento de los documentos, así mismo también se evidencia su factibilidad operacional en los ítems 19, 20 y 21 vinculados al registro de tareas, programas de información y el adiestramiento necesario para el manejo de los productos.

### ***Factibilidad técnica***

Señala si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridos para el desarrollo e implantación de esta propuesta. Además también señala si se dispone de los equipos y herramientas para llevarla a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido para la implantación.

La factibilidad técnica constituye una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, dando evidencias de que se ha planeado

cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra al negocio y mantenerlo en funcionamiento.

Visto que la factibilidad técnica se refiere a la disponibilidad de los recursos como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requieren en la prestación del servicio y por ende para esta propuesta, se presentan algunos aspectos que se corresponden con la factibilidad técnica y que se pudieron validar en la encuesta y en la presentación de resultados del capítulo IV:

- Correcto funcionamiento del servicio: confirmado en los ítems 5, 6 y 9 donde el tiempo utilizado para la carga y descarga de los productos, así como el tiempo de atención al cliente se corresponde con los tiempos planificados.
- Lo que se hace para mantenerse cerca de los consumidores: validado mediante la competitividad estratégica a través de la debida articulación del outsourcing con los objetivos y metas organizaciones (ítem 22), mediante el cumplimiento de la visión y la misión (ítem 26), mediante la satisfacción de los grupos de interés (ítem 27), entre otros.
- Niveles de conocimientos: confirmado en los ítems 15, 20 y 21, donde el trabajador que realiza las funciones, conoce la documentación a manejar, hay una correcta divulgación de los procedimientos y esta debidamente adiestrado para las funciones que desempeña.

### ***Factibilidad psicosocial***

Para el caso en estudio, la factibilidad psicosocial se refiere a las relaciones interpersonales que existen entre el ser humano y su medio de trabajo, la misma esta orientada a determinar si todas las personas que tendrán interacción con el servicio están

de acuerdo y se encuentran satisfechas con el mismo, vale decir, si se satisfacen las necesidades de los diferentes grupos de interés, accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, entre otros, y si estos resultan favorecidos con la implementación del outsourcing.

La factibilidad psicosocial busca investigar a la organización desde un punto de vista social y trata de establecer los patrones de comportamientos de los individuos en los grupos, los roles que desempeñan y todas las situaciones que influyen en su conducta. Todo grupo social adopta una forma de organización dictaminada por la misma sociedad con el fin de resolver más eficazmente los problemas de la subsistencia.

Con la finalidad de determinar la factibilidad psicosocial se debe realizar un estudio más extenso y cuidadoso de la misma, debido a que esta puede causar el rechazo o la aceptación total de todo el proyecto, es imprescindible su estudio y su importancia por que debido a ella, se notará mucho o muy poco el cambio que se quiere crear para la percepción del usuario. Es indispensable la aplicación de algunas encuestas y entrevistas, así como también la aplicación de una estrategia de seguimiento y control, a fin de obtener datos sobre la forma en que el proyecto se está realizando en la práctica y si resulta idóneo para conseguir los objetivos y metas fijados, es decir, si los tratamientos a los que están expuestos los grupos de interés se están aplicando adecuadamente.

Mediante la aplicación del instrumento de esta investigación, se pudo corroborar a través del ítem 27, que las empresas satisfacen las necesidades de los diferentes grupos de interés, en tal sentido a pesar de que se recomienda realizar un estudio más extenso y cuidadoso sobre el tema, es posible inferir que en la mayoría de las empresas en las que se ha realizado la implantación del outsourcing, los grupos de interés han experimentado buenos resultados en relación a la satisfacción de sus necesidades.

El éxito de esta propuesta está determinado por el grado de factibilidad que se presenta en cada una de los cuatro aspectos anteriores operacional, económico, técnico y psicosocial, los cuales fueron ampliamente avalados y confirman el cuarto objetivo de ésta investigación.

## CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, sobre la problemática que presenta éste sector en cuanto al manejo y almacenamiento de productos químicos peligrosos, se realizó una amplia revisión bibliográfica sobre el outsourcing, logística, almacenamiento y estrategia de gestión gerencial; y una consulta de los antecedentes y estudios previos para profundizar el tema en estudio; así como también se aplicó el instrumento mediante en el cual se obtuvo información pertinente, cuyos resultados fueron analizados y presentados. Es así como se logró dar cumplimiento al objetivo general y los objetivos específicos que se plantean en el primer capítulo de esta investigación y llegar a las siguientes conclusiones:

- ✧ Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

Conociendo la problemática existente en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo, se presentaron una serie de aspectos que se persiguen medir en el primer objetivo de esta investigación, los cuales están relacionados con las variables outsourcing, logística y almacenamiento.

Según el análisis e interpretación de los resultados presentados en el capítulo IV, el outsourcing permite que las organizaciones se centren en los procesos medulares de su negocio, entendiéndose por éstos últimos aquellos que conforman la razón de ser de la empresa y delegan algunas funciones en empresas altamente especializadas que pueden dar garantía de experiencia y seriedad en el área de operación de dichas funciones.

Adicionalmente el outsourcing permite el control de los costos operativos influyendo en forma positiva sobre los resultados financieros de la empresa, por otra parte también influye sobre la reasignación del recurso humano a otras funciones más estratégicas para la empresa, dando lugar a una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio.

Otro factor asociado al outsourcing, se refiere a la evolución acelerada del desarrollo de la tecnología, los altos costos asociados a la inversión en materia tecnológica, el fenómeno de globalización y la búsqueda continua de la eficiencia y la competitividad, han hecho que los empresarios entiendan de que todos los recursos de que disponen, tanto los materiales como los financieros, se concentren en las áreas que son fundamentales para su empresa.

Motivado a que el outsourcing es la modalidad por medio de la cual una empresa contrata y delega la operación de ciertas actividades, que no forman parte de sus habilidades principales, a empresas altamente especializadas, la propuesta de esta investigación está orientada a la contratación del servicio de outsourcing logístico de almacenamiento, donde los procedimientos de logística y de almacenamiento juegan un papel determinante en las operaciones y por ende en la prestación del servicio.

En la actualidad está claro que la expansión de la logística, como modelo competitivo y de dirección, ha proporcionado una serie de oportunidades y también de nuevos desafíos a las empresas industriales en general. El concepto de valor añadido adaptado al producto (en la cantidad correcta y en el momento correcto) ha ganado una nueva dimensión, y consecuentemente, ha destacado la importancia de los procesos logísticos.

El outsourcing logístico contribuye favorablemente en los tiempos de respuesta al cliente, haciendo que las organizaciones que lo utilizan, obtengan mejores rendimientos ello motivado a que el tiempo en los negocios es un recurso que tiene enormes costos, en tal sentido el uso más eficiente del tiempo puede aportar beneficios, puesto que se amplían las ventajas competitivas en forma de un mejor servicio al cliente y costos más bajos. Para el proveedor del outsourcing el ahorro del tiempo puede aportar ventajas competitivas, cuando éste es capaz de convertir los pedidos de sus clientes en entregas con mayor rapidez que sus competidores, por lo tanto ofrece servicios de valores únicos dentro del mercado.

En relación a la gestión de almacén el proveedor del outsourcing deberá tener muy en cuenta cuales son los objetivos principales de dicha gestión, entre los que se destacan; rapidez de entrega, flexibilidad, reducción en costos, maximización del volumen disponible, minimización de las operaciones de manipulación y transporte, entre otras.

Siguiendo con los objetivos, se encuentra el referido a:

- ✧ Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.

Tomando como base lo señalado en el planteamiento del problema, las actividades de manejo y almacenamiento de productos químicos peligrosos presenta fuertes exigencias motivado a los riesgos existentes con los mismos, puesto que estos productos de acuerdo al grado de peligrosidad deben tener un tratamiento definido y de forma segura al momento de su manejo y almacenamiento.

Así mismo, motivado a que estas actividades por su naturaleza son generadoras de riesgo, las decisiones que tomen las empresas en relación a las mismas, jugaran un

papel determinante en los resultados de sus operaciones, en este sentido las empresas deberán: dar cumplimiento a toda la normativa legal vigente en materia de seguridad y tomar las decisión que se consideren necesarias, tales como las de reducir el stock de inventario al mínimo, por el riesgo que se presenta al almacenar productos peligrosos por tiempos muy prolongados, establecer separaciones de sustancias incompatibles, aislar o confinar los productos de características especiales (tóxicos, inflamables, corrosivos, explosivos, entre otros), mantener un registro actualizado de los productos, tales como fecha de recepción, preparación, nombre del técnico responsable de la última manipulación, clasificar los productos químicos que pueden reaccionar entre si, controlar permanentemente la temperatura de los productos, entre otros.

Adicionalmente como parte de los procedimientos de control aplicables por el proveedor del outsourcing, en materia de seguridad, está el promover programas de divulgación sobre el manejo de sustancias peligrosas, cuáles son los riesgos asociados al trabajo, capacitación del personal y cuál debe ser el comportamiento y actuación de los trabajadores al momento de una emergencia. Así mismo el proveedor del outsourcing también deberá considerar los procedimientos para el manejo de los materiales, su adecuada identificación, la zonificación del almacén o del área de almacenamiento, la segregación de funciones y el manejo de los documentos necesarios para la recepción y despacho de los productos.

Ahora bien, como punto focal de esta investigación, se estableció como tercer objetivo:

- ✧ Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento contratado como estrategia de gestión gerencial en la industria química.

Con la finalidad de que el outsourcing logístico de almacenamiento se convierta en una estrategia de gestión gerencial, es necesario mencionar que el mismo debe estar

integrado al plan estratégico del negocio y articulado con los objetivos y metas de la organización, en tal sentido dicha organización hará uso de la administración estratégica para formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que le permiten alcanzar sus objetivos, lograr la competitividad estratégica, implementar estrategias que generen valor y por ende el logro de los objetivos y metas propuestas.

Los estrategias de la organización, deben considerar al proveedor del outsourcing como un socio estratégico, por lo cual éste debe conocer y compartir la filosofía organizacional, seguir el rumbo y los retos fijados en la visión, dar cumplimiento al propósito definido por la organización en la misión, contribuir al logro de los objetivos y metas, y apoyar la ejecución de estos a través del desarrollo de los programas específicos de actividades y establecer o fijar sus acciones de acuerdo a las políticas organizacionales.

Finalmente para poder presentar de forma clara y determinante la propuesta que este trabajo implica, se presentó como objetivo específico final:

- ✧ Evaluar la factibilidad de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial.

Sabiendo que las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo se encuentran sometidas a fuertes exigencias para el manejo y almacenamiento de sus inventarios, los cuales están constituidos por una serie de productos que en su mayoría son altamente peligrosos, se planteó la factibilidad de la propuesta desde tres aspectos: operacional, técnico y psicosocial, obteniendo como resultado que, desde el punto de vista operacional, la propuesta de implantación del servicio de outsourcing está orientada a satisfacer los requerimientos operativos del cliente, es decir la logística estará proyectada en función de cubrir las necesidades, la toma de decisiones, las

acciones, entre otros, tomando en cuenta un adecuado manejo de los sistemas operacionales para que se puedan llevar a cabo efectivamente las actividades dentro de la empresa y satisfacer los requerimientos de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en relación a la factibilidad técnica, la implantación del outsourcing permite la disponibilidad de los recursos como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requieren en la prestación del servicio, en relación a la factibilidad psicosocial esta busca investigar a la organización desde un punto de vista social y trata de establecer los patrones de comportamientos de los individuos en los grupos, los roles que desempeñan y todas las situaciones que influyen en su conducta.

En resumen, en cuanto a los objetivos propuestos en la investigación, fueron desarrollados satisfactoriamente, concluyendo que el outsourcing es una de las herramientas gerenciales modernas de más ayuda y utilidad para las organizaciones actuales, debido que permite a la empresa enfocarse en sus actividades principales, sin tener que preocuparse por funciones no relacionadas con la actividad básica de su negocio.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando en consideración las conclusiones enunciadas anteriormente, se presentan una serie de recomendaciones con el fin de que las empresas que son objeto de estudio, mejoren significativamente la capacidad de almacenamiento de sus productos y logren la prestación de un servicio eficiente a sus clientes, mediante la implantación del outsourcing logístico de almacenamiento de productos químicos: tales recomendaciones son las siguientes:

- Incorporar la decisión de entregar un proceso en outsourcing a la planificación estratégica de la organización, de manera que dicha decisión esté articulada con los objetivos y metas de la misma.
- Elaborar un plan de trabajo que describa en detalle el proceso que se desea entregar en outsourcing, incluyendo aspectos de gran importancia como tareas a realizar, los recursos que son necesarios para prestar el servicio, roles, responsabilidades, entre otros.
- Realizar un adecuado proceso de selección del proveedor cuyo enfoque debe estar orientado a encontrar el proveedor de servicio correcto, lo cual resultará clave para la constitución de una alianza estratégica exitosa. Es importante que el proveedor seleccionado posea una reconocida trayectoria, que satisfaga las necesidades reales de la organización demostrando que sus fortalezas coinciden con las necesidades del cliente.
- Evaluar, previo a su firma, la redacción y contenido del contrato, con la finalidad de que se hayan considerado todos los términos y condiciones previamente establecidas.
- Designar un equipo de trabajo que se encargue de coordinar las relaciones con el proveedor, así como de verificar que dicho proveedor realice las actividades de acuerdo a los términos y condiciones establecidas en el contrato.

- Incorporar un conjunto de indicadores que permitan medir los niveles de eficiencia y eficacia del servicio prestado a los clientes por el proveedor del outsourcing.
- Definir e informar al proveedor del outsourcing cuales son los resultados esperados por la organización, a través de la contratación del servicio.
- Desarrollar estrategias de gestión gerencial que generen valor agregado para los clientes y permitan dar cumplimiento a la visión, misión y objetivos de la organización.
- Implementar políticas de seguridad destinadas a prevenir y controlar aquellos factores o condiciones de riesgo presentes en el ambiente de trabajo, evitando las posibilidades de que ocurran accidentes que afecten la salud del trabajador, las instalaciones y el ambiente.

Ahora bien, todo lo anteriormente planteado está dirigido, de acuerdo a la investigación realizada, a la procura de disminuir el déficit de almacenaje en la industria química del Estado Carabobo, y lograr alianzas estratégicas que representen una relación ganar ganar para todos los grupos de interés, por medio de una mejor atención al cliente en cuanto a los tiempos de respuesta, calidad, costos, garantía del servicio, entre otros.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Anaya, Julio (2008). **Almacenes Análisis, Diseño y Organización**. Esic Editorial, Madrid, España.
- Balestrini, Mirian (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, C.A., Caracas, Venezuela.
- Benites, Erick (2004). **Gestión de Outsourcing Logístico para Almacén de Productos Farmacéuticos**. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Block, Stanley y Hirt, Geoffrey (2005). **Administración Financiera**. Onceava Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A., México.
- Burgos, Fernando (1995). **Ingeniería de Métodos Calidad-Productividad**. 1era. Edición, Editado por la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela
- Carroz, Gheilyn y Mirabal, Laura (2008). **Propuesta de un Manual para la Manipulación y Almacenamiento de Materiales Peligrosos en una Empresa Procesadora de Alimentos en Cagua Estado Aragua**. Trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo.
- Chapman, Jacqueline (2005). **Aprenda a Externalizar (Outsourcing)**. Ediciones Gestión 2000, España.
- Christopher, Martín (2008). **Logística Aspectos Estratégicos**. Editorial Limusa, S.A. México.
- David, Fred (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena Edición, Pearson Educación de México, S.A. México.
- Fonseca, Oswaldo (2008). **Vademecúm Contralor 2008**. Primera Edición, Editado por el Instituto de Investigación de Accountability y control, Lima, Perú.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Primera Edición, Pearson Educación de México, S.A. México.
- Gómez Cristian (2006). **Propuesta de un Modelo de Gestión Logística de Abastecimiento Internacional en las Empresas Grandes e Importadoras de**

**Materia Prima. Caso Manizales.** Trabajo de Post-Grado, Magíster en Administración, de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Guía de Respuestas en Caso de Emergencia (2004). Editado por BSC Global de Venezuela, Valencia, Venezuela.

Gutiérrez, H. (2002). **El Outsourcing como Herramienta Estratégica – Factores Claves de Éxito.** Trabajo de Post-Grado, Especialización en Gerencia de Empresas, de la Universidad del Zulia.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A., México:

Herrera, Silvia (2007). **La Comunicación en la Gestión Gerencial de la Unidad Educativa Bolivariana “José Gregorio Ponce Bello” ubicado en el Municipio Valencia Distrito Escolar No. 14.5 Estado Carabobo.** Trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo.

Hitt, Michael, Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert (2008). **Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos.** Thomson Editores, S.A., México.

Johnson, Robert (1980). **Administración Financiera.** Editorial Cecs, México

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). **Estrategia Claves para Tomar Decisiones en los Negocios.** Primera Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Kendall, Kenneth, y Kendall, Julie (1997). **Análisis y Diseño de Sistemas.** Tercera Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México

Kourdi, Jeremy (2008). **Estrategia Claves para Tomar Decisiones en los Negocios.** Primera Edición, Editorial El Comercio, S.A., Lima Perú.

López, Andrés y Pérez, Ma. Carmen (2005). **Evaluación de Programas en Psicología Aplicada.** Segunda Edición, Editorial Dykinson, S.L., Madrid, España.

Mantilla, Samuel y Cante, Sandra (2005). **Auditoría del Control Interno.** Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogota Colombia.

- Mauleón, Mikel (2003). **Sistemas de Almacenaje y Picking**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- Medina, Emilsy (2003). **Sistema de Medición y Control de la Gestión Financiera y Operativa de Operadores Logísticos**. Trabajo de Post-Grado en Gerencia de la Universidad Tecnológica del Centro.
- Méndez, Carlos (2008). **Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales**. Cuarta Edición, Editorial Limusa, S.A. México.
- Millán, R. (2003). **Estrategia para la Aplicación del Outsourcing en Tecnología Informática dentro de las Empresas del Sector Petrolero del País**. Trabajo de Post-Grado, Magíster en Gerencia de Empresas Mención Industrial de la Universidad del Zulia.
- Münch, Lourdes (2006). **Planeación Estratégica, el Rumbo hacia el Éxito**. Editorial Tillas, S.A. México.
- Nadal, Nelson y Párica, Samuel (2007). **Análisis de un Outsourcing en el Servicio de Transporte de Gasolina de la Empresa Filial de Petróleos de Venezuela, S.A.: Deltaven, S.A. Región Centro. Caso: Planta de Distribución Yagua, Ubicada en el Estado Carabobo**. Trabajo de Grado en la Universidad de Carabobo.
- Norma Venezolana COVENIN 2237 (1989). **Ropa, equipos y dispositivos de protección personal. Selección de acuerdo al riesgo ocupacional**. Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.
- Norma Venezolana COVENIN 2260 (1988). **Programa de Higiene y Seguridad Industrial. Aspectos Generales**. Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.
- Norma Venezolana COVENIN 3058 (2002). **Materiales Peligrosos. Guía de Respuesta a Emergencias que debe acompañar a la guía de despacho del transportista**. Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.
- Norma Venezolana COVENIN 3059 (2002). **Materiales Peligrosos. Hoja de Datos de Seguridad de los Materiales**. Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.

- Norma Venezolana COVENIN 3060 (2002). **Materiales Peligrosos. Clasificación, Símbolos y Dimensiones de Señales de Identificación.** Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.
- Norma Venezolana COVENIN 3061 (2002). **Materiales Peligrosos: Guía para el Adiestramiento de Personas que Manejan, Almacenan y/o Transportan Materiales Peligrosos.** Publicación de Fondonorma. Caracas, Venezuela.
- Norma Venezolana 2260 (2004). **Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional. Aspectos Generales.** Publicación de Fondonorma, Proyecto en primera revisión. Caracas, Venezuela.
- Pires, Silvio y Carretero, Luís (2007). **Gestión de la Cadena de Suministros.** Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U., Madrid España.
- Rothery, Brian y Robertson, Ian (1996). **Outsourcing la subcontratación.** Editorial Limusa, S.A., México.
- Sabino, Carlos (2006). **Como Hacer una Tesis y Elaborar todo tipo de Escritos.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A., Caracas, Venezuela.
- Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas, Venezuela.
- Schneider, Ben (2004). **Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.** Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Universidad Nacional Abierta (1991). **Técnicas de documentación e investigación II.** Caracas, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas, Venezuela.
- White, Robert y James, Barry (2003). **Manual del Outsourcing.** Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

**Cuadro 8.** Operacionalización de Objetivos para el Instrumento de Medición

Objetivos Específicos	Definición Nominal: Variables en Estudio	Definición Real: Dimensiones	Dimensiones Operacionales: Indicadores	Ítems
Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.	<p><b>Outsourcing:</b> La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. (Rothery y Robertson – 1996 – Outsourcing la Subcontratación).</p>	<p>.-Valor Agregado</p>	<p>.-Reducción y control de los costos operativos.                      .-Libera recursos internos para otros propósitos.                       .-Acceso a nuevas tecnologías.                      .-Comparte el riesgo.</p>	<p>1.-La implementación del outsourcing permite el control de los costos operativos.                      2.-Los recursos de mano de obra liberados, por la organización contratante, son efectivamente utilizados en otras funciones.                      3.-La utilización de nuevas tecnologías contribuye en la calidad de servicio.                      4.-El proveedor del outsourcing realmente está comprometido en la gestión de prestación del servicio.</p>
	<p><b>Logística:</b> Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente. (Gutiérrez, G. y Prida, B. – 1998 – Logística y Distribución Física)</p>	<p>.-Planificación de funciones</p>	<p>.-Tiempo de Carga y tiempo de descarga.                       .-Nivel de eficiencia y eficacia.                      .-Mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de mercado.</p>	<p>5.-El tiempo utilizado para la carga (despacho) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.                      6.-El tiempo utilizado para la descarga (recepción) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.                      7.-Los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia.                      8.-Bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para que las empresas se adapten a las exigencias del mercado.</p>
	<p><b>Almacenamiento:</b> Es la acción de depositar en un almacén las materias primas, el producto semi-terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro.</p>	<p>.-Capacidad de Respuesta</p>	<p>.-Tiempo de atención al cliente.                      .-Mejoras en el manejo y control de inventario.                       .-Sistema de distribución más eficiente.</p>	<p>9.-El tiempo utilizado para la atención a los clientes se corresponde con el tiempo planificado.                      10.-Los mecanismos de control existentes permiten mejorar el manejo de los inventarios.                       11.-La distribución del producto se realiza de acuerdo a los requerimientos.</p>

Objetivos Específicos	Definición Nominal: Variables en Estudio	Definición Real: Dimensiones	Dimensiones Operacionales: Indicadores	Ítems
Determinar los <u>procedimientos de control</u> aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.	<b>Procedimientos de Control:</b> Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control, establecidos por la organización para proporcionar seguridad de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.	.-Participación y Control	.-Apropiada autorización de actividades. .-Segregación de funciones. .-Diseño y uso de documentos apropiados.  .-Cantidad de documentos apropiados.	12.-Los procedimientos de autorización de recepción y despacho de los productos existen en forma escrita. 13.-La segregación de funciones esta acorde con la posición y experiencia del trabajador. 14.-El diseño de los documentos de recepción y despacho es claro y preciso. 15.-El trabajador conoce los documentos de recepción y despacho a utilizar. 16.-La cantidad de documentos que se manejan para la recepción y despachos son necesarios.
		.-Seguridad	.-Dispositivos de seguridad para el acceso a áreas restringidas. .-Implementos de seguridad para el manejo del producto. .- Registro de tareas.	17.-Los controles de acceso a las instalaciones restringidas son efectivos. 18.-Los trabajadores están dotados de los implementos de seguridad necesarios para el manejo de los productos.  19.-El manejo de los productos se registra y controla adecuadamente.
		.-Grado de capacitación del personal.	.-Divulgación de los procedimientos para el manejo de sustancias peligrosas. .-Adiestramiento adecuado del personal.	20.-Existen programas de información sobre el manejo de productos químicos peligrosos.  21.-Los trabajadores cuentan con el adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas.
Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como <u>estrategia</u> de gestión gerencial en la industria química.	<b>Estrategia:</b> Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñado para explorar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Ireland y Hoskisson – 2008 – Adm. Estratégica).	.-Competitividad estratégica.	.-Enfoque estratégico orientado a lograr los objetivos y metas. .- Se crean estrategias que generan valor. .-Se obtienen rendimientos superiores al promedio.	22.-El outsourcing esta debidamente articulado con los objetivos y metas de la organización.  23.-La empresa utiliza el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad. 24.-Se cuantifican los rendimientos superiores al promedio.
		.-Oportunidad y desarrollo de la organización.	.-Mejora en el desempeño de la organización.  .-Gestión gerencial orientada a la realización de la visión y misión de la empresa.	25.-Las Mejoras en el desempeño de la organización se encuentran acorde con el fenómeno de la hipercompetencia.  26.-Los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión.

Objetivos Específicos	Definición Nominal: Variables en Estudio	Definición Real: Dimensiones	Dimensiones Operacionales: Indicadores	Ítems
			.-Grupos de interés alineados hacia la obtención de resultados estratégicos.	27.-La empresa satisface las necesidades de todos sus grupos de interés en forma simultánea.
		Pertinencia Social	.-Desarrollo de las competencias centrales de la organización. .-Personal capacitado para llevar a cabo cambios en el sistema.	28.-Los trabajadores realmente conforman las competencias centrales de la organización. 29.-El personal recibe el adiestramiento adecuado para llevar a cabo los cambios que se requieran.
Evaluar la <u>factibilidad</u> de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial.	<b>Factibilidad:</b> Significa que puede ser hecho, que es posible llevarlo a cabo o que es realizable en la realidad y se espera que su resultado sea exitoso o satisfaga las necesidades. (Ediciones Océana, S.A. 1981)	.- Operacional	.-Implementación del outsourcing, como sistema propuesto. .-Precisar su alcance y límite. .-Identificar los parámetros de referencia.	
		.- Técnica.	.-Surgimiento de la tecnología global. .-Implementación de técnicas altamente especializadas. .-Conocimientos y habilidades en el manejo de procedimientos, métodos y funciones organizacionales.	
		.-Psicosocial	.-Nivel de aceptación de la propuesta para asumirla.	

## ANEXO B



### UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO CAMPUS BARBULA



#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VARIABLES

#### PROPUESTA DE OUTSOURCING LOGISTICO DE ALMACENAMIENTO COMO ESTRATEGIA DE GESTION GERENCIAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL QUIMICO DEL ESTADO CARABOBO.

##### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Responda con una equis (X) en el espacio donde se considere pertinente su respuesta.
- La información recolectada por este instrumento será procesada con fines académicos, por lo que no es necesario que se identifique.

		Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
1	La implementación del outsourcing permite el control de los costos operativos.	<input type="checkbox"/>				
2	Los recursos de mano de obra liberados, por la organización contratante, son efectivamente utilizados en otras funciones.	<input type="checkbox"/>				
3	La utilización de nuevas tecnologías contribuye en la calidad de servicio.	<input type="checkbox"/>				
4	El proveedor del outsourcing realmente está comprometido en la gestión de prestación de servicio.	<input type="checkbox"/>				
5	El tiempo utilizado para la carga (despacho) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.	<input type="checkbox"/>				

		Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
6	El tiempo utilizado para la descarga (recepción) de los productos se corresponde con el tiempo planificado.	<input type="checkbox"/>				
7	Los indicadores de gestión diseñados sirven para medir los niveles de eficiencia y eficacia.	<input type="checkbox"/>				
8	Bajo la modalidad del outsourcing existe mayor flexibilidad para que las empresas se adapten a las exigencias del mercado.	<input type="checkbox"/>				
9	El tiempo utilizado para la atención a los clientes se corresponde con el tiempo planificado.	<input type="checkbox"/>				
10	Los mecanismos de control existentes permiten mejorar el manejo de los inventarios.	<input type="checkbox"/>				
11	La distribución del producto se realiza de acuerdo a los requerimientos.	<input type="checkbox"/>				
12	Los procedimientos de autorización de recepción y despacho de los productos existen en forma escrita.	<input type="checkbox"/>				
13	La segregación de funciones esta acorde con la posición y experiencia del trabajador.	<input type="checkbox"/>				
14	El diseño de los documentos de recepción y despacho es claro y preciso.	<input type="checkbox"/>				
15	El trabajador conoce los documentos de recepción y despacho a utilizar.	<input type="checkbox"/>				
16	La cantidad de documentos que se manejan para la recepción y despachos son necesarios.	<input type="checkbox"/>				
17	Los controles de acceso a las instalaciones restringidas son efectivos.	<input type="checkbox"/>				

		Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
18	Los trabajadores están dotados de los implementos de seguridad necesarios para el manejo de los productos.	<input type="checkbox"/>				
19	El manejo de los productos se registra y controla adecuadamente.	<input type="checkbox"/>				
20	Existen programas de información sobre el manejo de productos químicos peligrosos.	<input type="checkbox"/>				
21	Los trabajadores cuentan con el adiestramiento y conocimientos necesarios para el manejo de sustancias peligrosas.	<input type="checkbox"/>				
22	El outsourcing esta debidamente articulado con los objetivos y metas de la organización.	<input type="checkbox"/>				
23	La empresa utiliza el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad.	<input type="checkbox"/>				
24	Se cuantifican los rendimientos superiores al promedio.	<input type="checkbox"/>				
25	Las mejoras en el desempeño de la organización se encuentran acorde con el fenómeno de la hipercompetencia.	<input type="checkbox"/>				
26	Los líderes de la organización utilizan la administración estratégica para hacer cumplir la visión y misión.	<input type="checkbox"/>				
27	La empresa satisface las necesidades de todos sus grupos de interés en forma simultánea.	<input type="checkbox"/>				
28	Los trabajadores realmente conforman las competencias centrales de la organización.	<input type="checkbox"/>				
29	El personal recibe el adiestramiento adecuado para llevar a cabo los cambios que se requieran.	<input type="checkbox"/>				

## ANEXO C

### Validación del Instrumento

<p><b>1. Identificación del Experto.</b></p> <p>Nombre y Apellido: <u>Aurelio Rodríguez</u></p> <p>Institución donde trabaja: <u>Universidad de Carabobo</u></p> <p><b>2. Título de la Investigación:</b> Propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.</p> <p><b>2.1 Objetivos del Estudio.</b></p> <p><b>2.1.1 Objetivo General:</b> Proponer el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.</p> <p><b>2.1.2 Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.</li><li>- Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.</li><li>- Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química.</li><li>- Evaluar la factibilidad de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial.</li></ul> <p><b>3. Variables que se pretenden medir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Outsourcing.</li><li>- Logística.</li><li>- Almacenamiento.</li><li>- Procedimientos de control.</li><li>- Estrategia.</li><li>- Factibilidad.</li></ul> <p><b>3.1 Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ver cuadro de operacionalización de variables.</li></ul> <p><b>4. Escala:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lickert.</li></ul>
---



No. 5	PERTINENCIA				TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	REACTIVO	ESCALA	INDICADOR	DIMENSION	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

**JUICIOS DEL EXPERTO:**

**6. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**8. El instrumento diseñado mide la variable:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**9. Recomendaciones del Experto:**

---

---

---

*Handwritten signature and scribbles.*

**1. Identificación del Experto.**

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

**2. Título de la Investigación:** Propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

**2.1 Objetivos del Estudio.**

**2.1.1 Objetivo General:** Proponer el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo. ✓

**2.1.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo. ✓
- Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado. ✓
- Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química. ✓
- Evaluar la factibilidad de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial. ✓

**3. Variables que se pretenden medir:**

- Outsourcing. ✓
- Logística.
- Almacenamiento.
- Procedimientos de control.
- Estrategia.
- Factibilidad.

**3.1 Indicadores:**

- Ver cuadro de operacionalización de variables.

**4. Escala:**

- Lickert. ✓

No. 5	ESCALA		PERTINENCIA		DIMENSION		TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	REACTIVO	ADECUADA	INADECUADA	INDICADOR	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA
INDICADOR	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
	19									
	20									
	21									
	22									
	23									
	24									
	25									
	26									
	27									
	28									
	29									

Hobert

**JUICIOS DEL EXPERTO:**

**6. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**8. El instrumento diseñado mide la variable:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**9. Recomendaciones del Experto:**

*aprobar el instrumento*

---

---

---

*4568977*

**1. Identificación del Experto.**

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

**2. Título de la Investigación:** Propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

**2.1 Objetivos del Estudio.**

**2.1.1 Objetivo General:** Proponer el uso del outsourcing logístico de almacenamiento en las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.

**2.1.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la necesidad de incorporar el outsourcing logístico de almacenamiento en la gestión gerencial de las empresas del sector industrial químico del Estado Carabobo.
- Determinar los procedimientos de control aplicables al outsourcing logístico de almacenamiento contratado.
- Estructurar la propuesta de outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial en la industria química.
- Evaluar la factibilidad de la propuesta del outsourcing logístico de almacenamiento como estrategia de gestión gerencial.

**3. Variables que se pretenden medir:**

- Outsourcing.
- Logística.
- Almacenamiento.
- Procedimientos de control.
- Estrategia.
- Factibilidad.

**3.1 Indicadores:**

- Ver cuadro de operacionalización de variables.

**4. Escala:**

- Lickert.

INDICADOR	No. 5	PERTINENCIA				TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
		ESCALA	INDICADOR	DIMENSION		ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA
1	REACTIVO								
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									

*Handwritten signature*

**JUICIOS DEL EXPERTO:**

**6. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**8. El instrumento diseñado mide la variable:**

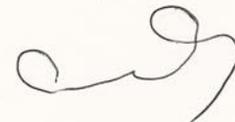
- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**9. Recomendaciones del Experto:**

Optima Apreciación Del Contexto Estudiado  

---

---



## ANEXO D

### HOJA DE SEGURIDAD

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

<b>Nombre Comercial:</b> Ácido Sulfúrico
<b>Sinónimos:</b> Aceite de vitrol; Ácido sulfúrico fumante; Oleum
<b>Formula Química:</b> H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>

#### II. PROPIEDADES QUÍMICAS Y FÍSICAS

<b>Peso Molecular:</b> 98,08	<b>Presión de Vapor (20 °C):</b> 0.001 mm Hg
<b>Punto de Ebullición (760 mm Hg):</b> 340 °C	<b>Densidad de Vapor:</b> 3.40
<b>Punto de Fusión:</b> 10.5 °C	<b>Solubilidad en Agua:</b> Miscible
<b>Peso Específico:</b> 1.84 (para concentración entre 95%-98%)	<b>Descripción:</b> Sustancia líquida y aceitosa. Se puede presentar desde incolora hasta marrón oscuro.

#### III. COMPOSICION

Compuesto	%
Ácido Sulfúrico	>51-98%
Ácido Sulfúrico, Fumante/Oleum	Contiene un mínimo de 30% de trióxido de azufre libre.

#### IV. PROPIEDADES EXPLOSIVAS Y DE INFLAMACIÓN

No es combustible. En caso de incendio, aumenta la generación de vapores irritantes. Por ser altamente reactivo, puede originar incendios y explosiones al contacto con agua y metales.

## V. REACTIVIDAD

<b>Incompatibilidad</b>	<b>Derivados Peligrosos de la Combustión</b>
Al contacto con materiales y álcalis reacciona y se libera hidrógeno, el cual es altamente explosivo e inflamable. Altamente reactivo al contacto con agua liberando calor.	Al calentarse emite humos altamente tóxicos y corrosivos.

## VI. RIESGOS A LA SALUD

<b>Concentración Ambiental Permissible – 8 Horas de Trabajo: 1 mg/m<sup>3</sup></b>
<b>Efectos Tóxicos:</b> Puede causar irritación del sistema respiratorio, piel y ojos. Se prohíbe el uso de lentes de contacto para manipular esta sustancia. Puede ocasionar quemaduras químicas al contacto con la piel. La exposición a vapores de concentraciones mayores a 1 mg/03 de ácido sulfúrico puede ocasionar dermatitis, tos, inflamación del tracto respiratorio superior y bronquitis crónica. El ácido sulfúrico, ya sea concentrado o diluido, al contacto con los ojos puede producir pérdida de la visión.
<b>Primeros Auxilios Según la vía de Entrada:</b> <b>Ojos y Piel:</b> Lavar inmediatamente con abundante agua como mínimo durante 15 minutos. Dar atención médica. <b>Ingestión:</b> Ingerir abundante agua. No inducir el vómito. Dar atención médica. <b>Inhalación:</b> Retirar a la persona a un sitio ventilado. Suministrar respiración artificial. Dar atención médica.

## VII. EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

<b>Protección Respiratoria:</b> Respiradores de media máscara o máscara completa con cartucho para gases ácidos.	<b>Protección de los Ojos:</b> Monolentes resistentes a ácido.
<b>Protección de la Piel:</b> Ropa, guantes y botas de neopreno, butilo, goma natural o vitón. En caso de derrame utilice ropa completa encapsulada para usar con aire autocontenido.	<b>Protección Adicional:</b> Duchas y fuentes lavaojos.

## VIII. PROCEDIMIENTO EN CASO DE DERRAME O FILTRACIÓN

Aislar el área en un radio mínimo de 60 metros en caso de derrames pequeños y 160 metros en caso de derrames de mayor proporción. Evacuar la zona de riesgo 200 metros en dirección del viento. No aplicar agua directamente. Use agua en forma de neblina (spray) para controlar la generación de vapores. Neutralizar el derrame o filtración con cal, piedra caliza, arena seca o tierra. Impedir que los derrames lleguen a depósitos de agua y a las alcantarillas mediante la construcción de diques hechos de tierra o arena. Una vez neutralizado el derrame, disponer los sólidos remanentes y disponerlos en un área destinada a relleno sanitario; luego lavar con abundante agua y recolectar los efluentes.

## IX. PRECAUCIONES ESPECIALES

**Para el Manejo y Almacenamiento:** Almacenar en áreas bien ventiladas y alejadas del agua, de fuentes de ignición, metales y combustibles. Instalar avisos de precaución donde se informen los riesgos y la obligación de usar los equipos de protección personal.

**Durante el Transporte:** Las cisternas que transportan ácido sulfúrico deben tener como mínimo el nombre del producto, los avisos que indiquen el número de las Naciones Unidas (UN 1830 o UN 1831), el riesgo principal “CORROSIVO” y el riesgo secundario “VENENO”.

**Fuente:** Pequiven (2011)

## ANEXO E



Petroquímica de Venezuela, S.A.  
Edif. Corporativo, Zona Ind. Municipal Sur  
Valencia, Estado Carabobo  
RIF. G-20000107-0

**No. DE CONTROL**  
00-0000000

**Destinatario de la Mercancía**

Nombre del Cliente  
Calle:  
Población  
Ciudad  
Rif: J-00000000-0  
Código Cliente: 00000

**Guía de Despacho**

Número/Fecha  
000000000 / 20.07.2011  
Número O/C. / Fecha  
0000 / 01.07.2011  
Número de Pedido / Fecha  
000000 / 19.07.2011  
Ticket de Romana Número 000000

\*\*\*\*\* **TRANSPORTISTA TERRESTRE** \*\*\*\*\*

**Empresa:** Nombre de la empresa Transportista  
**Placas:**  
**Conductor:**  
**C.I.:**  
**Ruta:**  
**Peso Bruto:** 00,00 TM **Peso Neto:** 00,00 TM  
**Condición de Venta:** EXW MORÓN

\*\*\*\*\* **TRANSPORTISTA MARITIMO** \*\*\*\*\*

**Naviero:** Nombre del Naviero  
**INFORMACIÓN DE CONTENEDORES**  
**Siglas:**  
**Número de Precinto:**

Pos.	Material	Denominación	Cantidad	Centro de Dist.	Almacén	Peso Neto
00001	Código	Tipo de Producto	En Litros	Morón	Código	00,00 TM

Observaciones: \*\*\*\* Copia Habilitada para Amparar el Traslado del Bien\*\*\*\*

Aprobado por:	Despachado por:	Transportista (Conducto):	Recibido por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:
_____	_____	_____	_____
C.I.	C.I.	C.I.	C.I.

Nombre de la Imprenta, RIF. y Dirección Fiscal. Fecha No. Desde 00-000000 Hasta 00-000000 ESTE DOCUMENTO VA SIN TACHADURA NI ENMIENDAS  
**FORMA LIBRE**

**Fuente:** Pequiven (2011)