



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



**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA DENTRO DE LA
ESTRATEGIA DEL OUTSOURCING DE LAS OPERACIONES QUE
PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE, EN
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

Autora:
Rivero, María

Bárbula, Septiembre de 2011



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA DENTRO DE LA
ESTRATEGIA DEL OUTSOURCING DE LAS OPERACIONES QUE
PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE, EN
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

Tutor:
Mora, Felipe

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Por: Ing. Felipe Mora
C.I. 1.365.660

Bárbula, Septiembre de 2011

Dedicatoria

El apoyo incondicional de mi familia, que me ha permitido desarrollarme a nivel personal como profesional, ha sido fundamental para mí. Siempre han estado a mi lado apoyando y acompañándome de forma permanente. Es por ello que este trabajo esta dedicado a las personas que a lo largo de mi vida, me han dado la formación y me han apoyado para alcanzar las metas trazadas.

Con mucho cariño a mis Padres, quienes forjaron en mí, valores excepcionales. A mi Esposo, quien ha estado siempre a mi lado con paciencia. A mí hijo por ser la fuente de motivación de mi existencia.

Agradecimiento

Los agradecimientos están dirigidos a todas las personas que hicieron posible la realización de esta investigación. Principalmente agradezco a mis padres, hermanos, esposo e hijo, por su paciencia y motivación.

También un agradecimiento profundo a los docentes de la Universidad de Carabobo, por su disposición en el compartir de saberes para complementar mi desarrollo profesional. En especial al Profesor Felipe Mora quien ha sido un excelente Tutor y Guía.

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL OUTSOURCING DE LAS OPERACIONES QUE PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE, EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

Autora: Rivero, María

Tutor: Mora, Felipe

Fecha: Septiembre, 2011

RESUMEN

El diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo, es el motivo esta investigación. En tal sentido y en aras de lograr los objetivos se hizo necesario diagnosticar el funcionamiento de la empresa focalizado en los niveles de servicio al cliente. De igual forma, la determinación de las principales variables que impactan los niveles de Servicio al Cliente a través de una matriz DOFA permitió la identificación de los aspectos que conformaran las premisas y perspectivas del diseño. Del mismo modo, el análisis de los modelos aplicables en la solución de la problemática, ratifico la conexión entre las variables identificadas y la visión de la estrategia. La investigación fue soportada teóricamente por la calidad del servicio al cliente, enfocada hacia una mejora de los procesos a través del Balance Score Card y el Empowerment. Metodológicamente, estuvo apoyada en una investigación de campo-descriptiva y documental. La población estuvo representada por empresas del sector consumo masivo que tengan en su estructura logística el servicio de outsourcing de almacenes y transporte en el Estado Carabobo. La muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional y quedó conformada por 18 individuos que conforman el 100% de la población. Las técnicas de recolección de la información fueron la observación directa, la entrevista y la encuesta, empleando como instrumentos: la guía de observación, el guión de entrevista y el cuestionario. La conclusión ratifico la necesidad de diseñar una estructura logística basada en los modelos BSC y Empowerment. La propuesta estuvo soportada por la estructura de las perspectivas y las premisas, definición de indicadores y creación del cuadro de mando integral. Así como la adecuación del talento humano bajo la filosofía del Empowerment.

Palabras Clave: Calidad en el Servicio, Outsourcing, Balance Score Card, Empowerment.

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA DENTRO DE LA
ESTRATEGIA DEL OUTSOURCING DE LAS OPERACIONES QUE
PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE, EN
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

Autora: Rivero, María

Tutor: Mora, Felipe

Fecha: Septiembre, 2011

ABSTRACT

The design of a logistics structure within the strategy of outsourcing operations to optimize the levels of customer service in consumer companies, reason this research. In this regard and in order to achieve the objectives it was necessary to diagnose the operation of the company focused on customer service levels. Similarly, the identification of key variables that impact customer service levels through a SWOT matrix allowed the identification of the aspects that make the assumptions and design perspectives. Similarly, the analysis of patterns applicable in solving the problem, I acknowledge the connection between the variables identified and the vision of the strategy. The research was supported theoretically by the quality of customer service, focused on improving the processes through Balance Score Card and Empowerment. Methodologically, was supported in field research and documentary and descriptive. The population was represented by consumer companies that have in their structure outsourcing service logistics warehouse and transportation in the state of Carabobo. The sample was selected through a purposive sampling and was comprised of 18 individuals making up to 100% of the population. The techniques of data collection were direct observation, interview and survey, using as instruments: guided observation, the interview guide and questionnaire. The conclusion confirms the need to design a logistics structure models based on BSC and Empowerment. This proposal was supported by the structure and premises perspective, defining indicators and creation of the scorecard. And the incorporation of human talent in the philosophy of empowerment.

Keywords: Quality Service, Outsourcing, Balance Score Card, Empowerment

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	23
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	25
Antecedentes de las Organizaciones	29
Nestlé Venezuela, S.A.	29
Unilever Andina de Venezuela, S.A.	33
Bases Teóricas	34
Administración de la Cadena de Suministros	34
Outsourcing	36
Outsourcing Logístico	36

	PÁG.
Logística	38
Gerencia de Servicios	39
Planeación Estratégica	42
Análisis DOFA	44
Empowerment	48
Balance Score Card	49
Definición de Términos Básicos	52
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	55
Diseño de la Investigación	55
Población y Muestra	57
Población	57
Muestra	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	59
Técnicas	59
Instrumentos	60
Validez del Instrumento	62
Validez	62
Técnicas de Análisis de la Información	63
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Resultados	64
Análisis del Objetivo 1	65
Análisis del Objetivo 2	84
Análisis del Objetivo 3	106

	PÁG.
CAPÍTULO V	
La Propuesta	
Presentación introductoria de la Propuesta	108
Objetivos de la Propuesta	109
Justificación de la Propuesta	110
Estructura de la Propuesta	111
CAPÍTULO VI	
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	125
Recomendaciones	126
LISTA DE REFERENCIAS	128
ANEXOS	132
A. Operacionalización de las Variables	134
B. Cuestionario de Recolección de Datos 1	136
C. Cuestionario de Recolección de Datos 2	139
D. Cuestionario de Recolección de Datos 3	142
F. Guión de Entrevista	144
G. Cartas de Validación	146
H. Guía de Observación	153

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁG.
1. Distribución Poblacional	56
2. Conocimiento del Outsourcing	64
3. Manejo de actividades bajo Outsourcing	65
4. Actividades mediante Outsourcing	66
5. Impacto de actividades en Niveles de Servicio	67
6. Impacto del servicio de transporte	68
7. Impacto de Actividades de almacenaje	69
8. Prestación de Servicios Outsourcing	70
9. Tipos de Servicios Outsourcing	71
10. Niveles de servicio prestado	72
11. Acciones de Mejora	73
12. Recepción de Despachos	74
13. Frecuencia de Despachos	75
14. Percepción del Nivel de Servicio	76
15. Actividades para mejorar el nivel de servicio	77
16. Funcionamiento del Transporte	83
17. Nivel Educativo del Personal de Transporte	84
18. Funcionamiento del Almacén	85
19. Nivel Educativo del Personal de Almacén	86
20. Políticas de Calidad	87
21. Charlas de Adiestramiento sobre Calidad	88
22. Aplicación de Políticas de Calidad	89
23. Calidad del Producto despachado	90
24. Despacho productos no aptos	91

CUADRO	PÁG.
25. Principales defectos en los productos	92
26. Cumplimiento cronogramas de despacho	93
27. Tipo de Vehículos empleados	94
28. Calidad de Atención del Transportista	95
29. Calidad Producto Despachado	96
30. Recepción Productos no aptos	97
31. Principales defectos de los productos recibidos	98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁG.
1. Hoja de Trabajo	46
2. Matriz de Impacto	47
3. Análisis DOFA	48
4. Planeamiento Estratégico	50
5. Diagrama de Árbol Descriptivo	82
6. Flujo de Actividades	83
7. Análisis Interno - Externo	101
8. Matriz de Impacto DOFA Ponderado	102
9. Análisis DOFA Alto Impacto	103
10. Análisis DOFA Mediano Impacto	104
11. Análisis DOFA Bajo Impacto	105
12. Perspectiva BSC para operaciones logísticas bajo outsourcing	113
13. Mapa Estratégico BSC para operaciones logísticas bajo outsourcing	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁG.
1. Conocimiento del Outsourcing	66
2. Manejo de actividades bajo Outsourcing	67
3. Actividades mediante Outsourcing	68
4. Impacto de actividades en Niveles de Servicio	69
5. Impacto del servicio de transporte	70
6. Impacto de Actividades de almacenaje	71
7. Prestación de Servicios Outsourcing	72
8. Tipos de Servicios Outsourcing	73
9. Niveles de servicio prestado	74
10. Acciones de Mejora	75
11. Recepción de Despachos	76
12. Frecuencia de Despachos	77
13. Percepción del Nivel de Servicio	78
14. Actividades para mejorar el nivel de servicio	79
15. Funcionamiento del Transporte	85
16. Nivel Educativo del Personal de Transporte	86
17. Funcionamiento del Almacén	87
18. Nivel Educativo del Personal de Almacén	88
19. Políticas de Calidad	89
20. Charlas de Adiestramiento sobre Calidad	90
21. Aplicación de Políticas de Calidad	91
22. Calidad del Producto despachado	92
24. Despacho productos no aptos	93
25. Principales defectos en los productos	94

GRÁFICO	PÁG.
26. Cumplimiento Cronograma de Despachos	95
27. Tipo de Vehículos empleados	96
27. Calidad de Atención del Transportista	97
28. Calidad Producto Despachado	98
29. Recepción Productos no aptos	99
30. Principales defectos de los productos recibidos	100

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas de hoy requieren estructuras logísticas que hagan efectiva la gestión de la cadena de suministro y en consecuencia que permitan cumplir con los estándares de servicio demandados por los clientes. De allí que el propósito de la presente investigación es entender como las empresas de consumo masivo manejan dentro de su estructura operaciones bajo la figura del Outsourcing, para lo cual se plantea el diseño de una estructura logística dentro de esta estrategia que permita optimizar los niveles de servicio al cliente.

En este sentido, el diseño de una estructura logística debe establecerse de forma coherente con la estrategia que ha considerado oportuno emplear la figura del outsourcing para la prestación de servicios al cliente, sin que esto represente una disminución de los parámetros esenciales en los niveles de servicios establecidos.

De esta manera, el CAPÍTULO I, esta referido a todo lo concerniente al problema, su planteamiento, formulación, objetivos y la respectiva justificación e importancia, cubriendo así la descripción del área problemática y permitiendo posteriormente identificar la situación presentada en las empresas a estudiar y el impacto en los niveles de servicio al cliente.

Posteriormente, en el CAPÍTULO II se enuncia el marco teórico, en el cual se describen el conjunto de investigaciones precedentes que se han considerado pertinentes para soportar la presente investigación, pasando por enunciar los ejes temáticos teóricos en los cuales se fundamentó, finalizando con la definición de las categorías conceptuales claves de la investigación.

En el CAPÍTULO III, se trata el abordaje metodológico de la investigación, considerando su tipo, nivel, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presentara todo lo concerniente al registro y análisis de la información. Es aquí donde la autora muestra el resultado del proceso de investigación, enfocándose en las categorías que discriminaron adecuadamente los indicadores más importantes de la problemática objeto de estudio.

En el CAPÍTULO V, se hace presente la propuesta, donde se muestra el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente, exponiéndose adecuadamente todos los elementos que la conforman.

El CAPÍTULO VI, resume el conjunto de conclusiones que la autora identificó dentro del abordaje de la realidad estudiada en función del análisis de los resultados obtenidos. Asimismo se incorporan un conjunto de recomendaciones que si bien no constituyen una orden expresa su consideración puede elevar el nivel de servicio de forma sistémica.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo documental, teórico y práctico para la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro se pudo observar que la estructura logística comienza con el pedido de los clientes y finaliza con su entrega. Entre un suceso y otro pueden existir diversas operaciones, denominadas: actividades logísticas y que a su vez que pueden descomponerse para su análisis en distintas micro operaciones. Por ejemplo, la labor de almacenaje implica operaciones de manutención: carga, posicionamiento y descarga, de mantenimiento y posteriormente de preparación de pedidos en el almacén, expedición, entre otras. Pero, a su vez, cada una de estas compuesta por otras micro operaciones. La preparación de pedidos puede necesitar operaciones de picking, embalaje, codificación adecuada. De igual manera el transporte de la mercancía implica preparación de los transportistas, costos relacionados con seguros de flota vehicular y transportistas, Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), traslado y distribución de los productos, entre otros. Estas micro operaciones pueden ser vistas como costos fijos desde la perspectiva de una flota vehicular y almacenes propios o transformarse en costos variables desde la perspectiva del outsourcing de las operaciones logísticas.

Actualmente, las condiciones prevalecientes en el mercado, tales como: la competencia, regulaciones fiscales y tributarias, condiciones financieras y la tecnología, en un entorno vertiginoso sometido al cambio de forma imprevista, hacen que cada área que compone la cadena de suministros requiera de una inversión significativa de recursos, es frecuente aventurarse a contratar servicios de outsourcing para apoyar las operaciones logísticas ya que a través de ésta se comparten riesgos con otras compañías, que además son especialistas en este tipo de actividades y permiten que la compañía contratante no se desvincule de su estrategia de negocio

principal. Sin embargo, tal como lo plantean Gay y Essinger (2000):

Muchas empresas utilizan el outsourcing (contratación externa o tercerización) para administrar ciertas áreas no críticas para su negocio, tales como la gerencia de nómina, servicios informáticos y procesamiento de reclamos de seguros. Sin embargo, pocos gerentes se dan cuenta del gran potencial que tiene el outsourcing como herramienta estratégica, más allá de ser una solución táctica (p.55).

En base a esto, la Gerencia de Servicio de cualquier empresa, que decida tercerizar actividades a través de la contratación de servicios de outsourcing, debe someter a consideración cuantas veces sea necesario, las siguientes interrogantes: ¿Se pueden mantener los niveles de servicio a los clientes una vez que se han tercerizado las operaciones logísticas? ¿Qué impacto tiene el hecho de reducir costos en los estándares de servicio al cliente?. En virtud de que no necesariamente el hecho de reducir costos puede garantizar los niveles de servicio y el nivel de la calidad de servicio, es un eslabón muy susceptible de verse afectado por variables que son disímiles entre si pero que conforman un todo. De cómo se realicen cada una de estas operaciones logísticas, de cómo se diseñe y controle el proceso en definitiva, dependerán los estándares de servicio como: el ciclo de plazo del pedido, cantidad y fiabilidad de entregas, calidad de la documentación, entre los aspectos más destacados. Y es el cliente quien, con su percepción puede calificar el servicio.

El objetivo de las organizaciones de hoy, en especial las del sector de consumo masivo es ubicar el sistema logístico que más le convenga a la empresa en el sentido de que se les garantice mas y mejores estándares de servicio. Una vez que las empresas de consumo masivo deciden llevar las operaciones de logística a través de outsourcing, necesitan diseñar una estructura organizativa que se ajuste a este nuevo contexto. Es decir, necesitan determinar cual es su estándar de servicio al cliente, y en base a esto planear el diseño logístico que le permita mejorar los niveles de servicio.

En virtud de la complejidad que reviste complementar un área neural como la atención al cliente con la tercerización de servicios, una vez que se ha decidido emprender esta acción es necesario estructurar una estrategia, que permita identificar adecuadamente como los factores internos y externos de la empresa se balancean. Es por ello, que la mayoría de las empresas de consumo masivo que se dedican a la fabricación, comercialización y distribución de productos destinados al consumo masivo, cuentan con fábricas y centros de distribución en el territorio nacional, desde los cuales se distribuye la mercancía a puntos de transbordo así como a operadores logísticos quienes finalmente entregan los productos a los consumidores finales; quedando expuesta a que muchas veces los operadores logísticos no satisfagan oportunamente los criterios de exigencia de los clientes, en aspectos tales como: faltantes en pedidos aún cuando el transportista reporta entrega del cien por ciento del mismo; y en el caso del cross-docking muchas veces se presentan problemas de gestión del stock; requerimientos de espacios físicos no contemplados en la propuesta, incluyendo la falta de personal especializado. En este contexto, las operaciones se desvirtúan de su objetivo principal, impidiendo en muchos casos que el tránsito de materiales con diferentes destinos o la consolidación de mercancías provenientes de diferentes orígenes, concluya exitosamente. Situaciones que incrementen los gastos operativos de los operadores logísticos y que inciden en la gestión global de atención al cliente, al tiempo que eleva exponencialmente los tiempos programados para la entrega de la mercancía.

Asimismo, en muchas oportunidades por las características de los productos comercializados, no se cuenta con el stock completo en los Centros de Distribución y en los Operadores Logísticos, motivado a los cambios inesperados en la planificación de la producción, en los casos de falta de insumos y materias primas, esto desencadena el incumplimiento en los pedidos y genera una lista de mercancías por despachar la cual no es controlada oportunamente, generando el incumplimiento de entrega de mercancía, una vez que se ha llevado a cabo la reposición del inventario.

Situación esta que permite que la competencia acceda a los clientes para promocionar y vender los productos sustitutos dichas empresas.

Lo anteriormente expuesto pudiera estar causado porque los centros de distribución y operadores logísticos por lo general tienen debilidades, entre las que se destacan: sistemas de administración poco alineados, poca capacidad para desarrollar talento humano, ausencia de estrategias de planificación logística y financiera, entre otras. Estos elementos se presentan porque erradamente se cree que la complejidad estructural de una organización que presta servicios de outsourcing no es importante.

Aunado al flujo de la situación planteada, sucede que la interacción con otras áreas relacionadas con este proceso no está completamente definida, es decir, no existe distinción entre las tareas que se deben realizar y quién debe específicamente efectuarlas, lo cual genera un aparente descontento por la diferencia de criterios al no conocer el estado en que se encuentra un determinado proceso común, extendiéndose y afectando, a su vez, otras tareas de la organización en sí.

La situación antes descrita demuestra que el problema descrito esta originado por la ausencia de alternativas estratégicas aplicables a la dinámica comercial de dichas organizaciones, como proveedoras de las gamas más amplias de productos de consumo masivo del país, así como en la inexistencia de planificación en función de la disminución de concurrencia de errores relacionados con: ingresos de pedidos, documentos de respaldo de la transacción compra-venta, datos maestros, embalaje.

La consecuencia negativa derivada de esta problemática se materializa en la incertidumbre de que el cumplimiento de la gestión comercial se haga conforme a lo establecido por la Alta Gerencia de las empresas de consumo masivo, así como las posibles perdidas de clientes, los cuales a la vez que inciden negativamente en los resultados de la gestión, contribuyen a que se perciba como dispersa y generadora de retrasos al no contar con información de forma rápida y precisa por la imposibilidad

de cerrar las transacciones hasta tanto los pedidos no se completen o en su defecto se anulen.

Por otro lado, cabe destacar que la falta de control sobre las actividades tercerizadas, aumenta la posibilidad de que los gastos pagados por sus servicios, sean distintos a los verdaderamente incurridos, con las correspondientes consecuencias económicas, financieras y legales para la empresa.

Al no modificarse las variables de la problemática presente, las empresas de consumo masivo que emplean outsourcing para las actividades ligadas a la gestión de servicio al cliente, tendrían que evaluar la conveniencia o no de que las actividades descritas sean ejecutadas por un tercero, al tiempo que debe demostrar que el impacto de la transición de la actividad de una empresa a otra, esta plenamente justificada en la relación Costo/Beneficio. En consecuencia, es necesario proceder a diseñar una estructura logística enmarcada dentro de la estrategia del outsourcing para las operaciones que permita optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo.

En tal sentido, debido a la importancia del problema planteado, surgen como interrogantes, las siguientes:

¿Cuál debe ser la estructura logística ideal que permita cumplir con las exigencias de los clientes transformando aquellas actividades logísticas que representan un costo fijo en costo variable?

¿Que modelo de los aplicables para la estrategia de atención al cliente, puede ser considerado como guía para establecer el diseño de la nueva estructura logística?

Será labor de la investigadora ofrecer respuestas a estos planteamientos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permita optimizar los niveles de Servicio al Cliente en empresas de consumo masivo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el funcionamiento de las empresas a analizar focalizado en los niveles de Servicio al Cliente.

Determinar las principales variables que impactan los niveles de Servicio al Cliente a través de una matriz DOFA.

Analizar los modelos aplicables a la solución del problema para el diseño de la nueva estructura logística.

Diseñar la nueva estructura logística basada en el modelo del outsourcing de las operaciones y orientada a elevar los niveles de servicio al cliente.

Justificación de la Investigación

Las empresas de consumo masivo venezolanas no pueden escapar a la realidad global, ya que cuentan con cadenas de suministros ampliamente complejas con una gran variedad de productos, un alto número de proveedores y clientes, por tal razón, con miras de mantener los niveles de eficiencia y competitividad en el mercado venezolano se plantean manejar las operaciones logísticas de Transporte y Almacenaje bajo la modalidad de outsourcing, de esta manera se pretende centrar todo el esfuerzo en las Estrategias Comerciales y en definitiva los clientes. Teniendo claro que el éxito de la cadena de suministros está condicionado por la capacidad que tenga la empresa para transformar la forma como se trabaja, adecuando los cambios que implica las operaciones a través de outsourcing, integrando actividades en procesos claves que agreguen valor y que puedan ser medidas en velocidad, costo y servicio.

La investigación permitirá evaluar y planear el diseño de los procesos para mejorar la productividad, controlar costos, reducir tiempos de ejecución y elevar los niveles de servicio al cliente. Los procesos deben analizarse y diseñarse no sólo mirando como integrar sus actividades para agregar valor sino, lo más importante, como se relaciona efectivamente el proceso anterior con el proceso siguiente que contribuya a la mejora de la relación costo/servicio de toda la cadena. De allí que el presente estudio tendrá dos enfoques principales por un lado el cliente y por otro el outsourcing como el instrumento que permita elevar los niveles de de servicio dentro de la Cadena de Suministros.

El outsourcing de servicios de transporte y almacenaje es un proceso cuya práctica frecuente ha sido usada desde hace algún tiempo por parte de empresas establecidas en nuestro país. Sin embargo, el hecho de medir los impactos que este tipo de actividades tiene en los clientes al parecer no es un tema que haya sido objeto de

estudio en Venezuela. De allí la necesidad de cuantificar el impacto que conlleva este tipo de estructura logísticas en los clientes.

Por tal razón, este estudio es de suma importancia porque servirá como modelo aplicable para las empresas de consumo masivo que manejen sus operaciones logísticas a través de outsourcing. Desde el punto de vista regional esta investigación es clave ya que son muchas las empresas de consumo masivo situadas en la región central del país, específicamente en el Estado Carabobo que tienen como objetivo principal mejorar los niveles de servicio al cliente y son pocos los estudios a nivel regional que analizan la perspectiva de los niveles de servicio impactado por las actividades logísticas.

Desde el punto de vista del Postgrado de FACES y en definitiva la Universidad de Carabobo esta investigación es clave para el fortalecimiento de la línea de investigación de la maestría de gerencia porque esta orientada a resolver uno de los problemas gerenciales que se presentan actualmente en las empresas de consumo masivo desde el punto de vista de los modelos de operaciones y de estructura organizacional. La filosofía del Outsourcing está orientada a disminuir costos y a mejorar los niveles de efectividad, pero es necesario conocer realmente: ¿cómo es visto por nuestros clientes?, ¿Cuál es su percepción? ¿Se pueden cumplir con los estándares básicos de satisfacción a los clientes bajo esta modalidad? Todas estas preguntas deben ser analizadas por la nueva gerencia de servicio y serán la base de esta investigación. El producto de ésta permitirá el desarrollo de nuevos trabajos en el área de Outsourcing en empresas del ramo.

Por último, este estudio servirá de de soporte teórico y metodológico para futuras investigaciones dentro de la misma área de interés de las ciencias sociales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Tamayo y Tamayo, (2002:141), el marco teórico es “una identificación de fuentes secundarias sobre las cuales se podría diseñar la investigación propuesta. La lectura de textos, libros especializados, revistas, como trabajos anteriores en la modalidad de tesis de grado.”

Para el caso particular del presente estudio el marco teórico o referencial se encuentra conformado por antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la empresa, misión, visión, así como por las bases teóricas, definición de términos básicos, entre otros, tal como se detallan cada uno de estos aspectos a continuación:

Antecedentes de la Investigación

Arias (2004:39), define los antecedentes de la investigación como: “los estudios previos y tesis de grados relacionados con el problema planteado”, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta aquellos trabajos de investigación que guardaban similitud con el estudio.

Morales (2009), en la investigación titulada “**La importancia de la logística en la atención al cliente como herramienta competitiva**” presentada ante la Universidad de San Carlos de Guatemala. La investigación tuvo como objetivo la aplicación de un modelo de logística efectivo en la atención al cliente como herramienta competitiva, con lo cual buscan crear un enfoque logístico que permita dar respuestas eficientes al cliente. Esta investigación será un gran aporte al estudio realizado ya que por un lado se analizan los antecedentes de la logística y por otro permite entender la logística

como una herramienta básica para generar satisfacción al cliente y ventajas competitivas al negocio.

Por su parte, Martínez (2008), en el estudio: “**Diseño de un sistema de indicadores para medir el desempeño de la cadena de suministros usando el enfoque a procesos**”. Presentado ante el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás de México. Propone la asignación de indicadores de desempeño a cada proceso que forma parte de la cadena de suministros a partir del conocimiento de la secuencia entre estos y su interrelación con otros procesos. Se focaliza hacia una gestión efectiva de la cadena de suministros que permita elevar los niveles de competitividad y crear un impacto positivo en el servicio a los clientes.

Asimismo, Ortiz (2006), presento una investigación denominada: “**Modelo de Administración de Procesos de Negocios en una Empresa de servicios de Outsourcing Logístico. Caso Tíbet**”. Ante la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional de México. En este trabajo se realizó una investigación sobre los servicios logísticos de una empresa mexicana, en la cual, analizando los procesos de administración de los procesos lograron determinar los niveles de ineficiencia operativa y en los niveles de servicio al cliente lo cual impacta a nivel económico. Se propone un modelo que permite rediseñar los procesos de negocio focalizado en la ineficiencia operativa, económica y en los niveles de servicio a través del modelo de Cuadro de mando Integral o Balance Scorecard. Este Estudio aporta mucha información a la investigación ya que está orientada a mejorar los niveles de servicio, basado en un rediseño de la estructura logística el cual es el caso de estudio.

También, Maldonado (2006), en el estudio titulado “**Outsourcing y Libre Comercio: Dilema para Smith y Ricardo**”. Presentado ante la Universidad de Los Andes, Núcleo Mérida. Basó su investigación sobre los problemas epistemológicos

de algunos argumentos en pro y en contra de la práctica del outsourcing, con lo cual busca analizar si los argumentos de Smith y Ricardo a favor del libre comercio de bienes serían igualmente válidos para el libre comercio de mano de obra calificada. El presente, servirá como referencia a la hora de establecer las bondades y debilidades de la práctica del outsourcing.

De igual forma, Vizcarrondo (2006), presento una investigación sobre las **“Estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente en una empresa de consumo con orientación a la proyección de su imagen corporativa”**. Presentado ante la Universidad de Carabobo, Campus Barbula, para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo. La investigación estuvo orientada a crear estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio ofrecido a los clientes. Aunque el foco de la investigación es mejorar la imagen corporativa de la empresa, este estudio sirve de referencia ya que a través del análisis realizado proponen estrategias dirigidas a diseñar una estructura organizacional que se oriente hacia la adaptación de los cambios del entorno, implementando mejoras en el área de transporte, desarrollo de programas de adiestramiento para mejorar el desempeño del personal, implementación de un sistema de atención al cliente involucrando a todo el personal con lo cual logran desarrollar un servicio basado en requerimientos actuales, que permite redireccionar las características del negocio. En la investigación que se plantea es necesario orientar estas estrategias considerando la modalidad del outsourcing logístico en miras de mejorar los niveles de servicio al cliente.

Asimismo, Rodríguez (2006), en su **“Propuesta de un modelo de información de gestión para las empresas comercializadoras de pinturas y afines de la Corporación Grupo Químico, C.A. basado en la aplicación de las perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento respectivamente del Cuadro de Mando Integral”**. Presentada ante la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Estudio que presento una propuesta de un nuevo modelo de información basado en las

perspectivas del cliente, aprendizaje y crecimiento respectivamente del cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, con lo cual se pueda controlar propuestas atractivas para los clientes y un recurso humano altamente eficiente y motivado. El presente servirá para establecer posibles áreas de mejoras en lo que respecta al personal que labora en el área de outsourcing de almacenes y transporte de las empresas objeto de estudio. Un personal altamente eficiente y motivado garantizará que el producto llegue en perfecto estado a los clientes con lo cual se espera obtener incrementos en los niveles de servicio.

En el mismo sentido, Aguilar (2005), en el “**Diseño e Implementación del manual de procedimientos del servicio Outsourcing y control de desechos para uso en el reciclaje de papel para la empresa FESA CARVAJAL, S.A**”. Presentado ante la Universidad San Carlos de Guatemala. Cuyo objetivo principal fue diseñar e implementar un manual de operaciones y descripciones de los puestos de trabajo del personal, en relación al proyecto de Outsourcing que maneja la empresa, aplicados a diferentes entidades que manejan el servicio con la finalidad de mejorar el nivel de servicio así como la capacidad profesional de los empleados. Para lo cual basaron su estudio en proceso de diagnóstico de la situación de la empresa para posteriormente ubicar el modelo que más se ajustaba a la necesidad. En este sentido aportará a la investigación sobre el proceso de diagnóstico realizado a empresas de la modalidad de outsourcing y como afecta a la funcionalidad del servicio.

Precisamente, Medina y Giraldo (2005), en su trabajo “**Sistema de medición y control de la gestión financiera y operativa de los operadores logísticos. En el sector de alimentos de consumo masivo**” presentado ante la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula para optar al título de Ingeniero. Se basó en la búsqueda de un sistema de control para operadores logísticos que permita evaluar la gestión de los mismos. Este sistema permite monitorear al operador logístico tomando como base tres elementos: la empresa contratante, los clientes y el outsourcing. Esta

investigación será de mucha utilidad ya que permitirá establecer un patrón de referencia a la hora de determinar cuáles son los vacíos que se presentan una vez que se decide dejar en manos de entes externos las operaciones logísticas de las empresas sin tener un sistema de medición y control.

Por ultimo, Príncipe y Rojas (1998), en el trabajo titulado “**Modelo conceptual de medición estratégica de valor agregado basado en la técnica del Balance Score Card**”. Presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Basó su investigación en la técnica del Balance Score Card sobre para crear un diseño conceptual de un modelo de medición estratégica conformado por un conjunto de indicadores balanceados que permiten traducir la estrategia de una unidad de negocio en términos operacionales y así medir la creación de valor a los resultados de la organización. El modelo Balance Score Card forma parte de los modelos aplicables al estudio por lo cual la base bibliográfica de esta investigación formará parte del sustento teórico de la misma.

Antecedentes de las Organizaciones

Nestlé Venezuela, S.A.

La compañía fue fundada en 1866 por el alemán residente en Suiza Henri Nestlé, un farmacéutico que había desarrollado una comida para lactantes incapaces de alimentarse del pecho (o cualquiera de los sustitutos habituales de la época). El valor del descubrimiento posibilitó una rápida expansión por América y Europa, incrementada por la fusión en 1905 con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, que a pesar de ser una empresa mayor, adoptó el nombre de la pequeña que ya era muy famoso.

En 1938, Nestlé desarrolla su producto “Nescafé” que es café soluble instantáneo. La empresa sufrió los inicios de la segunda guerra mundial, pero la inclusión del café

soluble Nescafé, en las raciones del ejército norteamericano favoreció enormemente su difusión.

El final de la Segunda Guerra Mundial fue el principio de una fase dinámica para Nestlé. Adquirieron un crecimiento acelerado con la adquisición de otras compañías. En 1947 se fusionaron con la compañía de condimentos (caldo para sopas) Maggi seguido de Crosse & Blackwell en 1950, al igual que Findus en (1963), Libby (1971) y la diversificación de Stouffer (1973). Compró las acciones de L'Oréal en 1974. En 1977, Nestlé creó su segunda empresa fuera del sector alimenticio adquiriendo AlconLabora.

En 1984, la mejora de las finanzas de Nestlé permitió que la compañía lanzara una nueva ronda de adquisiciones, siendo la más importante gigante estadounidense alimentaria Carnation. La primera mitad de los años 90 seguían siendo favorable para Nestlé: las barreras comerciales se redujeron y los mercados mundiales negociaban acuerdos de libre comercio. Desde 1996 ha habido más adquisiciones: San Pellegrino (1997), Spillers Petfoods (1998) y Purina (2002). En abril del 2009, informó que sus ventas se redujeron en 2,1% en el primer trimestre, comparado con el primer trimestre del 2008 pues acaeció el fortalecimiento del franco suizo y hubo una caída de las ventas.

En Venezuela, Comenzó en 1886, con la comercialización en Caracas de la famosa harina láctea bautizada posteriormente como Cerelac, que había puesto de cabeza al Viejo Continente un par de décadas antes. Posteriormente se formalizó en 1940, cuando se estableció e inició operaciones Industria Láctea Venezolana (Indulac), la primera planta pulverizadora de leche fresca del país, ubicada en Santa Bárbara de Zulia. En las cinco décadas posteriores vinieron las plantas de Machiqués, El Vigía, El Guayabo y El Piñal, y la adquisición de empresas como Venepastas o Dulces Grupo Savoy a empresarios venezolanos.

En 1950 se introducen en el mercado venezolano bebidas achocolatadas, cereales, café instantáneo, caldos, sopas y bebidas instantáneas.

En 1988, adquirió la División de dulces del grupo Savoy que era el líder del mercado en el área de chocolates, confites y galletas.

En 1997 incursionan en el área de alimentos para mascotas con los productos Perrarina.

Actualmente cuenta con una estructura conformada por: una Oficina Principal ubicada en Caracas; Cinco Fabricas (Turmero, El Piñal, El Tocuyo, Valencia, y Santa Cruz); Cuatro Centros de Distribución (Morón, Yaritagua y Maracay) y Catorce Puntos de Transbordo (Boleita, La Yaguara, San Cristóbal, Guacara, Mérida, Valera, Cagua, Barcelona, Maturín, Puerto Ordaz, Maracaibo, Barquisimeto, Margarita y Punto Fijo). Todos los centros han sido especialmente acondicionados para garantizar las óptimas condiciones de cada uno de los productos que allí se almacenan, así como facilitar y hacer más efectivo el manejo de mercancía y su distribución en el área correspondiente.

La operación de Nestlé en el país se sustenta en tres líneas fundamentales: alimentos y bebidas, lácteos y confites, generando 2.500 empleos directos y alrededor de 15.000 indirectos.

Misión

Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores.

Visión

Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

Valores

Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad.

Respeto de otras culturas y tradiciones.

Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.

Enfoque más pragmático de los negocios.

Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas.

Orgullo de contribuir a la reputación y los resultados de la Compañía.

Lealtad a la Compañía e identificación con ella.

Principios

Desde que en 1866 Henri Nestlé desarrolló la primera harina lacteada para bebés y salvó la vida de un recién nacido, Nestlé se ha esforzado por construir una empresa basada en sólidos valores y principios humanos.

Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé fueron publicados por primera vez como documento único en 1998; sin embargo, la mayoría de los principios de gestión contenidos en el documento existían desde hacía muchos años de forma individual debido al gran interés de Nestlé por las prácticas empresariales basadas en principios.

Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé van a seguir evolucionando y adaptándose a un mundo que cambia constantemente, nuestro fundamento básico se mantiene inalterado desde los orígenes de nuestra Compañía y refleja las ideas básicas de justicia, honestidad y la preocupación general por la gente.

Unilever Andina de Venezuela S.A.

En 1965, Lever Pond's nació como Lever S.A. tras la adquisición de la Jabonería Única y de Alimentos Continental. En 1990, Unilever adquiere las empresas Jabonería Industrial y Facegra, pionera de la industria de aceites y grasas del país. Un año después se crea una línea de productos personales y la planta de plástico. Todo esto con el único fin de seguir creciendo en el mercado. En 1992, una inversión vital para el crecimiento de la compañía se da gracias a la creación de la planta de margarinas. En 1994 Unilever compra el 100% de las acciones de Helados Tío Rico, empresa fundada en 1952 por Diego Cisneros y C.W. Bradley, el primer fabricante de helados en el país. En el 2000, se logra una gran inversión y se adquiere Diversey Lever, líderes mundiales en suministro de sistemas y productos de limpieza del sector industrial e institucional, sin embargo dos años después decide vender la empresa a Johnson Diversey. En junio del 2002, para el bienestar, se decide trasladar a Caracas la oficina principal y marco el comienzo de una nueva historia Hoy, Unilever Andina de Venezuela S.A., se dedica a la comercialización de productos a todas las personas que habitan en el país.

Misión

La misión de Unilever es agregarle "Vitalidad" a la vida. Suplimos las necesidades diarias de las personas en materia de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien y a sacarle un mayor provecho a la vida.

Visión

Nuestra visión es una apuesta por competir juntos con el fin de marcar la diferencia de mejorar día a día y de celebrar los éxitos conjuntamente. A través de lo

que se conoce como Winning Together! –Ganando juntos-, un concepto basado en el trabajo en equipo que nos permitirá marcar la diferencia.

Objetivos de la Compañía

Desarrollo de un equipo integrado y fortalecido donde la disciplina, ejecución y seguimiento sean las cualidades a destacar.

Volver a lo básico y contar con procedimientos claramente definidos, divulgados y cuyo cumplimiento sea excepcional.

Recuperar la imagen y credibilidad del área logrando los niveles de exactitud, mejoras de eficiencia y control de los procesos

Bases Teóricas

El desarrollo de toda investigación debe estar sustentado en bases sólidas sobre las cuales se pueden trabajar con mayor seguridad. Por esta razón se considera las bases teóricas como una herramienta para completar la investigación. En esta sección se abordó todo lo relacionado a los conocimientos adquiridos a través de la consulta bibliográfica.

Por ello, las bases teóricas, según Martínez (2008:54), se conceptualizan como: “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”.

Administración de la Cadena de Suministros

Cuando se habla de la Cadena de Suministro, se refiere a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación,

almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes. Es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado

Ballou (2004:5) señala que la administración de la cadena de suministros (SCM, por sus siglas en inglés) “enfatisa las interacciones de la logística que tiene lugar entre las funciones de marketing, logística y producción de una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del producto.”

Es decir, la administración de la cadena de suministros debe coordinar y planificar las actividades individuales que se desarrollan dentro de la misma de manera de poder integrarlas efectivamente en pro del desarrollo efectivo a largo plazo de la cadena vista como un todo.

La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) está definida por el mismo Council of Logistics Management como:

La coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro.

Cuando se habla entonces de cadena de suministros, se está en presencia de un flujo continuo del producto y la necesidad de garantizar la mejora en aras del beneficio global.

Outsourcing

La globalización y las nuevas tendencias han generado un cliente mucho más exigente que demanda más y más servicio de allí que las organizaciones y en especial las dedicadas al consumo masivo decidan dejar en manos de terceros aquellas actividades que no sean el foco central de negocio para así poder dedicarse a estas actividades que si generan valor agregado. Mora (2008:245) define la tercerización o outsourcing logístico como “todos aquellos procesos asociados con el flujo de partes, materias primas, auxiliares y producto terminado desde el proveedor hasta el consumidor final que son (pueden ser), prestados a terceros.”

La tercerización nace de la necesidad de disminuir los costos fijos operativos y transformarlos en costos variables, dar un mejor uso a los recursos, compartir riesgos con otras empresas que además son especialistas en el área a tercerizar para así poder tener completa dedicación a las actividades principales del negocio, en el caso de empresas de consumo masivo el foco principal es elevar los niveles de servicio a los clientes y por ende la competitividad en el mercado.

El Outsourcing Logístico

En el outsourcing logístico se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con una estructura adecuada, para lo cual Mora (2008) los define de la siguiente manera:

1. Contar con una buena administración en el proceso de abastecimiento. Se debe tener claro el objetivo que se desea alcanzar al momento de dejar en manos de un outsourcing algunas actividades. En el caso particular de empresas de consumo masivo lo primordial es fortalecer el posicionamiento de los productos en el mercado a raíz de la satisfacción de los clientes. Por lo tanto si se tiene una administración adecuada será fácil identificar aquellas

actividades que son primordiales para el negocio y aquellas que no lo son y que son susceptibles de ser tercerizadas.

2. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botellas. Aquellas actividades que no me garanticen una ventaja competitiva en el mercado pueden ser manejadas a través de un outsourcing. Por ejemplo: en actividades de almacenaje y transporte propio es muy común que se presenten problemas sindicales esto puede representar un problema si se manejan como actividades propias de la empresa; mientras que al ser manejadas por un tercero es este quien debe ocuparse de las implicaciones y garantizar a la empresa que contrata la continuidad de las actividades.

3. Cambiar la cultura organizacional. Se debe concientizar al personal tanto de la empresa como del outsourcing cuales son los objetivos de la organización. Si bien se separan las actividades con la contratación del servicio de outsourcing siguen estando unidas al tener el mismo objetivo que es colocar el producto y garantizar altos niveles de satisfacción en los clientes.

4. Contar con la tecnología de información adecuada. La información debe fluir en la cadena de suministros a la perfección de manera que la relación empresa – outsourcing pueda ser efectiva. El outsourcing debe estar dotado de los equipos necesarios con la tecnología acorde a la del resto de la organización (p.247).

Operadores Logísticos

Son empresas especialistas en servicios logísticos que se encargan de desempeñar estas actividades en empresas demandante de este tipo de servicio. Es visto como una alternativa al hecho de tener la propiedad total de la capacidad logística. Es decir, la empresa puede optar por contratar este tipo de servicios de manera tal que pueda centrarse en el eje central del negocio.

Los operadores logísticos pueden encargarse del almacenaje de productos así como de la distribución de la mercancía, en muchas ocasiones estos no cumplen con las expectativas de los clientes. El personal contratado sobre todo en el caso del transporte terrestre no es calificado, esto conlleva a que el cliente no reciba el trato adecuado que debe recibir sobre todo tomando en consideración que el transportista es la cara de la empresa ante el cliente.

De acuerdo a Soret (2006)

Es aquella empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades de su proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados (p.321).

Logística

La logística desde el punto de vista de los negocios tiene menos de dos décadas pero sus orígenes radican de la disciplina militar, donde era necesario la adquisición y suministros de los equipos y materiales que se requieren para cumplir con los objetivos.

Para Urzelai (2006) la logística es:

Una parte de un concepto más global como es la gestión de la cadena de suministros. Gestiona tanto los flujos de productos como flujos de información desde los proveedores hasta los clientes, es decir, a lo largo de toda la cadena de suministro. Su objetivo fundamental consiste en ofrecer la máxima

calidad de servicio a los consumidores a unos costes totales mínimos (p.3).

Gestionando así flujo de procesos e información, cuyo principal objetivo es garantizar ofrecer calidad en la prestación del servicio, sin que los costos asociados distorsionen los indicadores financieros y económicos establecidos.

Benchmarking en la Gestión Logística.

Hoy en día la preocupación de las empresas no debe centrarse solo en las siguientes interrogantes: ¿Estoy administrando eficientemente la cadena de abastecimientos? ¿Estoy cumpliendo con los estándares de calidad del producto y de servicio?, también deben preguntarse ¿Cómo lo está haciendo mi competencia?. La globalización ha hecho que las barreras territoriales de los negocios sean eliminadas. Hoy las empresas no solo compiten con empresas situadas en la misma región, también lo hacen a nivel nacional e internacional. El benchmarking plantea evaluar constantemente el funcionamiento de las empresas sobresalientes en el mercado y aplicar los conocimientos obtenidos en las organizaciones propias. Según Mora (2008:248) la finalidad de aplicar el modelo de Benchmarking es “mejorar la eficiencia y productividad de los procesos logísticos a partir de la comparación con otras empresas esto va a permitir detectar las debilidades que está presentando la organización”.

Gerencia de Servicio.

El avance en las tecnologías de la información hace que los clientes sean cada vez más exigente, ya que se adaptan a esta tendencia de allí que las empresas deben alinear toda su energía a fortalecer los niveles de servicio. Esta característica es la que va a garantizar el posicionamiento de la empresa en el mercado. La calidad no sólo será medida por el producto sino por el servicio que preste la organización como un todo a los clientes.

Tal como lo sostiene, Albrecht y Bradford (1997)

La Gerencia del Servicio crea una organización centrada en el negocio que hace de las necesidades y expectativas del cliente el foco central del negocio. Todos los aspectos del negocio, cuando hay manejo del servicio, se estructuran para facilitar que el cliente haga negocios con nosotros. Todas las interacciones con los clientes se rigen por un principio único e inviolable: el cliente no siempre puede tener la razón, pero siempre esta primero (p. 26).

La Gerencia de Servicio debe focalizarse en lograr que cada eslabón de la cadena de suministro internalice que el cliente es la razón de ser de la misma y que cada integrante de ella debe garantizar que se cumpla con los estándares de servicio, desde el obrero que fabrica el producto hasta el transportista que se encarga de despacharlo.

El Cliente

Domínguez (2006:2), considera que el cliente es “aquel individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de una empresa”. Entendiendo así que al pagar por estos bienes o servicios, percibían un conjunto de atributos que influyen en su satisfacción y posterior fidelización.

Asimismo, sostiene Kotler (2003) algunos aspectos a considerar:

Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.

Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto (p. 9).

Características de Atención al Cliente

Desatnick (1990), manifiesta que las características más importantes que debe comprender la gestión de atención al cliente son:

La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita. El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas. Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez. Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él. La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores. La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente (p.40)

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad en la atención al cliente

Los requisitos que garantizan el éxito en el mejoramiento de la calidad de la atención al cliente, según Harrington (1998), están relacionados con:

Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso. El convencimiento de que sí hay forma de mejorar. Enfoque administrativo, liderazgo y participación. El estándar del desempeño de cero errores. Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas. El reconocimiento a los éxitos. El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades. (p.17)

Calidad Total

La calidad total es la estrategia que se basa en la mejora continua de todas las áreas de proceso teniendo como enfoque principal la satisfacción del cliente. La calidad total será alcanzada en la medida que la satisfacción del cliente sea garantizada totalmente.

En el enfoque de la calidad total, el descontento o falta de satisfacción esta unido al concepto de calidad negativa, mientras que la satisfacción lo es al concepto de calidad positiva, para Giorgio (1993: 6): “la calidad negativa expresa el grado de no conformidad de un producto o servicio con los requerimientos del cliente, mientras que la calidad positiva expresa el grado en que los requerimientos del cliente son excedidos o sobrepasados.”

El objetivo de toda organización debe ser alcanzar la calidad total en todas las eslabones de la cadena de abastecimiento. Es decir, la calidad total en la producción, distribución y comercialización del bien o servicio. Este enfoque incentiva al personal y a la organización como un todo a ser cada día mejor, a dar un producto final de calidad lo cual va íntimamente ligado a posicionamiento en el mercado desde el ámbito de la competitividad, así como al alcance de los estándares de servicio.

Planeación Estratégica

Serna (2008:69) señala que “la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.”

Es así como, la planeación estratégica le permitirá a la empresa saber el rumbo o el camino hacia el cual debe dirigir su negocio. Evidentemente para ello se debe tomar en cuenta a la organización como un todo, es decir las directrices a tomar para

conseguir alcanzar los objetivos corporativos definidos deben ser del conocimiento y claramente entendidas por todos los niveles de la organización.

Al mismo tiempo para que una planeación estratégica sea efectiva se debe establecer un monitoreo constante de los proyectos estratégicos definidos para cada objetivo. El monitoreo le permitirá a la alta gerencia tener información clara y precisa de la evolución de los planes y objetivos planteados.

La planeación estratégica es clave para las empresas de consumo masivo, ya que por lo general tienen como parte de sus principios corporativos la necesidad de satisfacer a sus clientes con productos y un servicio de calidad, de allí la importancia de que cada área de la organización tenga conocimiento del plan estratégico a seguir. En este sentido las actividades que sean manejadas a través de outsourcing deben tener claros los lineamientos corporativos definidos por la organización y deben internalizar la importancia de su participación para la consecución de los mismos.

Análisis Interno

En muchas oportunidades, la observación de la realidad permite distinguir las diferencias existentes entre lo planeado y el desempeño logrado. Por lo tanto es fundamental en el desarrollo de nuevas estrategias la revisión de los cambios en los aspectos internos y externos de las organizaciones para identificar los puntos álgidos entre la meta y el desempeño.

De ahí surge el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Esta herramienta, tal como lo sostiene Serna (2008:120) “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.” En virtud de esto, se examinan cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. El PCI es un medio que permite conocer la posición estratégica de la organización en determinado momento.

Análisis Externo

Los cambios dinámicos y acelerados que se presentan en el entorno, obligan a que la toma de decisiones esta reforzada con el conocimiento exacto de los elementos que pueden beneficiar o afectar el rendimiento global de la organización. En el desarrollo de una estrategia, es importante considerar el medio que se corresponde con los factores externos a la organización. Este análisis suele dividirse en seis factores, a saber: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Aun cuando estos factores están fuera del control de la organización, una vez que son comprendidos pueden indicar los mecanismos de acción y reacción necesarios en caso de que se presenten. Serna (2005:140), considera que el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.”

Análisis DOFA

Desde el enfoque de la planificación estratégica DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Serna (2005:75) menciona que el análisis DOFA “está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. Es decir, este análisis le permite a la nueva gerencia identificar las ventajas competitivas que tiene en las diferentes áreas que componen la compañía con respecto a otras empresas del mismo sector al poder reconocer sus fortalezas y oportunidades en el mercado y al mismo tiempo le permite identificar aquellas debilidades que podrían afectar sus gestión y los efectos que puedan tener las amenazas externas e internas. El análisis DOFA ayuda a la organización a determinar si esta capacitada para desempeñarse en su medio; mientras mas competitiva sea, más posibilidades tendrá de diferenciarse de sus competidores.

De acuerdo a Serna (2005):

Este análisis está diseñado para ayudar a la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (p. 157)

En un mercado tan competitivo como lo es el consumo masivo el análisis DOFA es una herramienta indispensable para la evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con respecto a los niveles de servicio al cliente, así como de las áreas de proceso logístico: almacenes y transporte los cuales a su vez pueden representar una amenaza o fortaleza para la gerencia de servicio si no son orientadas de la manera correcta y en la cual pueden ser aprovechadas o corregidas las oportunidades y debilidades si son identificadas; enfocadas a tiempo, con criterio de eficacia.

Con base al estudio de factor interno y la auditoria del entorno deben agruparse los factores claves de cada uno de estos análisis, con el fin de crear una hoja de trabajo que permita conocer todos los factores influyentes (Ver figura 1).

Figura 1
Hoja de Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar Oportunidades claves	Enumerar Amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar Fortalezas claves	Enumerar Debilidades claves

Fuente: Serna (2005)

Una vez llenada la hoja de trabajo, deben seleccionarse los factores claves que podrían guiar al éxito y que servirán para efectuar el análisis DOFA. Para hacer esto posible, es necesario crear una Matriz de Impacto, que consiste según Asenjo (2006:89) en “priorizar los objetivos estratégicos que deben dar respuesta a la corrección de posibles debilidades, apartar las amenazas, mantener los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.”(Ver figura 2).

Figura 2
Matriz de Impacto- DOFA Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna (2005)

Posteriormente, al tener identificados los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto, se procede a realizar el análisis DOFA, que de acuerdo a Malagon, Galán y Pontón (2006: 618) “es un elemento útil para determinar si las soluciones y planes permiten un desempeño adecuado en el medio en donde se desenvuelven.” Este análisis permitirá brindar la capacidad para formular las estrategias que permitan el aprovechamiento máximo de todos sus recursos. (Ver Figura 3)

Figura 3
Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna (2005).

Al confrontar cada uno de los factores, se obtienen estrategias FO-FA-DO-DA, que en definitiva deben servir como guías de desarrollo para la reformulación o creación de nuevas estrategias.

Empowerment

A cada equipo de trabajo o individuo, se le debe dar la oportunidad de expresar sus conocimientos y de asumir responsabilidades que influyan en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. De acuerdo a Wellington (2005), conferir poder a los empleados es:

Confiar en que tomen las decisiones correctas, concederles libertad para hacerlo y asegurarse de que acepten responsabilidad por sus aptos, pero., asegurando que no importa cometer errores, siempre y cuando aprendan de ellos y modifiquen, en consecuencia, sus comportamientos futuros. Legitimar la toma de riesgos bien considerada y desplazar la autoridad en materia de toma de decisiones al nivel más bajo en que se consideren los riesgos. Establecer líneas claras de apoyo y gerencia por excepción. (p.109)

Es necesario combinar el empowerment con elementos de la motivación para que el resultado sean empleados capaces de pensar, decidir y actuar positivamente a las necesidades de servicio al cliente, independientemente de las tareas y funciones inherentes a cada cargo.

Balanced Score Card

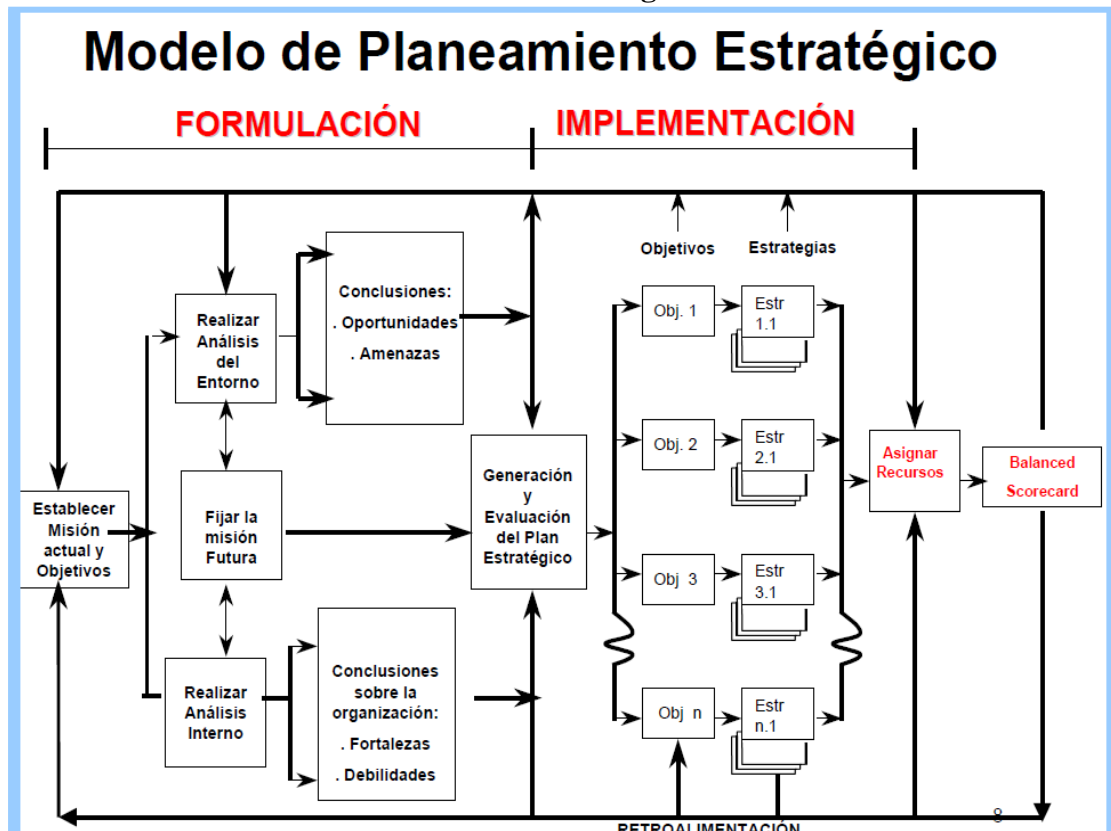
Kaplan y Norton citados por Chiavenato (2004:634) definen el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, como “una metodología basada en el equilibrio de la organización y en cuatro perspectivas diferentes de los objetivos”. Estas perspectivas son las siguientes:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del Cliente.
3. Perspectiva de los Procesos Internos.
4. Perspectiva de la Innovación y Aprendizaje.

Esta metodología no sólo permitirá equilibrar el funcionamiento de la organización sino que no promueve la mejora continua ya que permite detectar los campos con mayor competencia y aquellos en los cuales es necesario prestar mayor atención y así establecer indicadores que me permitan medir y evaluar el desempeño en miras de alcanzar objetivos futuros. En el cuadro de mando integral debemos establecer para cada perspectiva objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones diseñadas a través de un mapa estratégico esto permitirá tener una visión clara del camino que debe seguir la organización para lograr los resultados esperados.

El Balance Score Card traduce la visión y objetivos en indicadores del desempeño de la organización. Permitiendo así que sea efectivo el planeamiento estratégico.

Figura 4
Planeamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia (2011) basada en Gallegos (2008).

La aplicación del Balance Score Card en la organización dependerá de la perspectiva organizacional que se posea, pudiendo enfocarse desde un punto de vista corporativo, de unidad de negocios, por unidades funcionales, para grupos de trabajos y equipos de alto desempeño.

Se expresa a través de un conjunto articulado de escenarios que pretende mostrar la estrategia desde el punto de vista evolutivo, conectando las 4 perspectivas. También a través de una estructura lineal que permite enfocar las medidas, metas, y las iniciativas para comunicar y enfocar. En algunos casos dependiendo de la

organización su ejecución se realiza a través de planes operacionales enfocados en áreas neurálgicas o iniciativas fundamentales.

Estrategia del Crecimiento del Ingreso

Su principal objetivo consiste en la mejora de la estabilidad, cuya principal orientación es ampliar las fuentes de ingresos obtenidas por medio de los clientes actuales.

En donde se amplia la combinación de ingresos para abarcar la Perspectiva Financiera, mientras que se debe incrementar la confianza del cliente como lineamiento de la Perspectiva del Cliente. Para el caso de la perspectiva interna, la configuración se basa en tres grandes vertientes: la segmentación del mercado, la investigación y desarrollo y los accesos del producto de forma general. En la Perspectiva de aprendizaje y desarrollo el enfoque esta soportado por el incremento de la productividad del talento humano, usando como bastión el desarrollo de las capacidades estratégicas.

Estrategia de la Productividad

Se basa en la premisa de la mejora de la eficiencia operativa trasladando a los clientes a canales de distribución más efectivos en costo

Para esto se necesita que en la Perspectiva Financiera el enfoque este relacionado con la mejora de la eficiencia operativa. En la Perspectiva del Cliente su principal elemento es la mejora sustancial del desempeño para elevar la satisfacción. Para el caso de la Perspectiva Interna, esta soportado en tres grandes elementos: el uso del canal adecuado, disminuir la disfuncionalidad entre lo que es y lo que debería ser y proporcionar respuestas rápidas. En la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo se busca que la alineación de los objetivos personal del grupo de trabajo este direccionada hacia el incremento de la productividad.

Definición de Términos

Almacén: Es el espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales.

Almacenaje: Función logística que permite mantener cercanos los productos a los distintos mercados, al tiempo, que en colaboración con la función de regularización, ajusta la producción a los niveles de demanda y facilitar el servicio.

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en comparar a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Cadena de Suministros: Serie de procesos de intercambio o flujos de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Cliente: Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Debilidades: Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Estrategia: Movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global con miras a alcanzar objetivos globales a largo plazo. Definición de un conjunto de tácticas.

Estructura: Conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar un todo.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Logística: Es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente.

Nivel de servicio: Indicador que permite medir el desempeño de la empresa en lo que respecta al servicio prestado al cliente.

Operadores Logísticos: Son empresas que se encargan de proporcionar servicios a otras empresas para desarrollar sus negocios en términos de eficiencia, justo a tiempo y con costos competitivos. El operador logístico puede encargarse de funciones de almacenaje, distribución, se incorpora a la cadena de producción y ofrece servicios que añaden valor a la carga, tales como control de inventarios, cargues, descargues, indicadores de gestión y embalajes, incluso pueden intervenir en el actividades de facturación y recaudo.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada.

Planeación: función administrativa que determina anticipadamente los objetivos que se quieren alcanzar y lo que se debe hacer para lograrlo.

Planeación Estratégica: Planeación global proyectada a largo plazo que involucra a la organización como un todo.

Servicio al Cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Transporte: Actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (Almacenamiento) hasta el lugar destino.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta sección es catalogada por Arias (2004:45), como “la metodología del proyecto que incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

En atención a lo anterior, la metodología viene a ser el marco dentro del cual se trabaja para determinar los hechos, situaciones o fenómenos hacia los cuales se orienta el interés de la investigación.

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación está apoyada en un diseño de campo, de carácter descriptivo con base documental. Se considera de campo, debido a que la investigadora recoge los datos directamente del lugar donde se encuentra el objeto de estudio. En este sentido, se aplican estrategias metodológicas (técnicas e instrumentos) para obtener de la muestra seleccionada información primaria que permita conocer de cerca la situación actual de operaciones a través de un servicio outsourcing.

Al respecto, Sabino (2003), manifiesta que:

Su innegable valor reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas o un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida (p. 68).

Este procedimiento se debe realizar con la mayor objetividad posible, sin manipular o controlar variable alguna por capricho o interés del investigador.

Se dice que es de carácter descriptiva porque durante el desarrollo del estudio, se describe, interpreta y analiza la realidad de la empresa, en su naturaleza actual respecto a las condiciones de operaciones del Centro de Distribución y su conexión con el Operador Logístico. Sobre esto, Sabino (2003) refiere que:

Las investigaciones descriptivas se proponen conocer algunos grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan de verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente (p.93).

En cuanto a la investigación documental, el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007:6), expresa que es “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.”

La investigación documental ayuda a observar y reflexionar sobre el tema investigado, de allí que la estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información. Más aún, la revisión bibliográfica y documental permite a la investigadora abordar en el tema y definir el marco teórico, además de complementar datos requeridos para el análisis de los modelos aplicables a la solución del problema en el diseño de la nueva estructura logística.

La estructura de la propuesta estuvo definida siguiendo los lineamientos para el diseño de estructuras logísticas dentro de procesos operacionales, tomando en

consideración el enfoque de Balance Score Card y Empowerment, usando criterios de reconocidos autores.

Asimismo, a fin de sustentar el estudio, la autora utilizó diversas fuentes bibliográficas, documentales y electrónicas tales como textos, folletos, documentos de la empresa y los ubicados en internet, entre otros. Todo esto permitió el manejo de información adecuada y vinculada al tema desarrollado.

Población y Muestra

Población

Es el universo o grupo de individuos, elementos u objetos que se desea investigar. Partiendo de este criterio, se presenta el concepto manejado por Tamayo y Tamayo (2007:114), el cual define a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.”

En atención a los objetivos del presente estudio, la población estará representada por empresas del sector consumo masivo que tengan en su estructura logística el servicio de outsourcing de almacenes y transporte en el Estado Carabobo, en este caso Nestlé Venezuela S.A. y Unilever Andina de Venezuela, S.A., específicamente las Unidades Outsourcing de Almacenes y Transporte (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1
Distribución Poblacional

Participantes	Cantidad
Jefes de Operación	2
Jefes de Almacén	2
Especialistas de Control de Stock	2
Jefes de Operación Outsourcing	2
Jefes de Almacén Outsourcing	2
Clientes Comunes	8
Total	18

Fuente: Elaboración propia (2011).

Muestra

En una investigación, la muestra se considera como una parte representativa de la población a estudiar. Para apoyar esta afirmación se considera lo dicho por Hernández, Fernández y Baptista (2006:207), quienes exponen que la muestra “es en esencia un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características las que llaman población.”

La muestra posibilita describir algunas características de la población, basándose en las informaciones tomadas, lo cual es aplicable para la población de la cual fue extraída. La muestra de este estudio es de la modalidad no probabilística, por tal motivo la investigadora consideró apropiado utilizar el total de la población objeto de estudio (Ver Cuadro 1). El muestreo no probabilístico e intencional, esta definido por Court (2008:122) como: “el tipo de muestreo que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Son las formas en que se puede obtener la información de interés para el estudio, de manera sistemática y ayuda a captar la realidad estudiada. Al respecto, en esta investigación se empleara una técnica que permite la recolección de información primaria y derivada de la realidad objeto de investigación; como lo es la encuesta, la cual proporciona datos sobre lo que sienten, de lo que hacen o de las opiniones de las personas entrevistadas, quienes guardan relación con el problema tratado. De igual forma la entrevista y la observación directa son técnicas indispensables para la recolección de los datos necesarios.

La Encuesta

Para Arias (2004:94) la encuesta: “constituye una técnica de investigación dirigida al estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de algún número de personas.”

La Entrevista

Desde un punto de vista general, es una de las formas más específicas de la integración social. Para Nahoum (1985:10) “es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra para que le sean respondidas una serie de interrogantes.” Como instrumento de la investigación social la Entrevista tiene una gran importancia ya que esta permite obtener determinadas conclusiones sobre lo que se esta investigando.

La Observación Directa

La información necesaria para el desarrollo de la investigación se recabará a través de la observación directa, a fin de visualizar de esta manera el desarrollo y

operatividad de las estructuras logísticas de las cadenas de suministros de las empresas a estudiar. Es así, como Romo y Castillo (2002:4) plantean que: “La observación es quizás una de las técnicas más elementales en investigación en ciencias sociales. Debe tener un objetivo específico dictado por la investigación y ser realizada por una persona entrenada”.

Instrumentos de Recolección de Datos

Son los medios materiales de los cuales se vale la investigadora para recoger los datos. El empleo de estos mecanismos permiten recabar y almacenar información, siguiendo las pautas metodológicas que se requieren para tal fin, además resume los aportes del marco teórico y la toma de datos provenientes de los indicadores derivados de las variables de estudio. Los instrumentos a ser utilizados en esta investigación son: el cuestionario, la entrevista y la guía de observación.

El Cuestionario

Para Tamayo y Tamayo (2007:208), el cuestionario es “un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”. Los cuestionarios empleados en esta investigación, están estructurados de la siguiente manera: el primero el cual fue aplicado a dos (2) jefes de operación, dos (2) jefes de almacén y dos (2) especialistas de control de stock esta basado en diez (10) preguntas (Ver Anexo B), El segundo cuestionario aplicado a dos (2) jefes de operaciones outsourcing y dos (2) jefes de almacén outsourcing de las empresas de consumo masivo en estudio; el mismo esta conformado por diez (10) preguntas (Ver Anexo C), y el tercer cuestionario conformado por diez (10) preguntas cuya aplicación estuvo orientada a ocho (8) clientes comunes de ambas empresas.(Ver Anexo D). Todas las preguntas están subdivididas en preguntas dicotómicas y preguntas de opción múltiple. Las primeras son preguntas de respuestas afirmativas o negativas aunque pueden incluirse una

respuesta ambigua entre ambas. En las preguntas de opción múltiple, Bernal (2000:225) explica que son aquellas en que “se le pide al entrevistado que indique la alternativa que expresa su opinión o en algunos casos es necesario indicar varias opciones”.

Dentro de las preguntas de opción múltiple, existen también las preguntas con respuestas a escala. Al respecto Bernal (2000:227) las define como “preguntas básicas dirigidas a medir el grado de sentimientos respecto a un rasgo o variable por medir; usualmente se les conoce como escala de medición de actitudes y entre las cuales la más usada es la escala de Likert”.

La Entrevista

Para Guizar (1998: 64), la guía de la entrevista “debe ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente sobre algún proceso organizacional en particular.” Es importante que la guía permita describir las percepciones, evaluaciones y construcciones de la realidad; hechos o situaciones pasadas, conductas de personas o actividades que no son fácilmente observables y que contribuyan con el objeto de estudio. Cabe resaltar, tal como lo mencionan Romo y Castillo (2002:5) que: “la percepción de la persona acerca de lo que son sus actividades nunca coincide totalmente con lo que realmente hace; por esto debiera ser complementada con la observación.” En tal sentido, la autora, mediante guión de entrevista (Ver Anexo G) buscó ahondar respecto a la percepción particular de la muestra seleccionada en torno a seis (6) preguntas directamente relacionadas con los objetivos de la investigación.

Indican, además, los autores antes mencionados (Ob. Cit: 5) que: “Las entrevistas deben ser transcritas textualmente, lo más fidedignas posible, existiendo protocolos de transcripción en los que se registran inclusive entonaciones de voz, interjecciones, silencios, de acuerdo a las características del análisis que desea realizarse.” La autora

usó los datos obtenidos en la aplicación de este instrumento como elemento complementario de abordaje de la problemática planteada.

La Guía de Observación

Para la obtención oportuna de información y un mejor control, la investigadora llevó un registro detallado de las observaciones realizadas. Para Flanes (2000:29): “la guía de observación no es mas que un registro de hechos significativos, realizados para observar rangos investigados”. En la guía de observación (ver Anexo H), se anotaron cada una de las observaciones hechas durante todo el trabajo desde el inicio hasta el final del ciclo investigativo.

Validación del Instrumento

Para lograr la validez del instrumento, se utilizó el criterio de juicio de expertos, que consiste según Palella y Martins (2003):

En entregarle a tres, cinco o siete expertos, (siempre números impares) en la materia de objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de lo (s) instrumento (s) con su respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas (p.105).

Lo expuesto anteriormente, consiste en dar a conocer dichos instrumentos a profesionales expertos, quienes emitieran su opinión respecto a metodología, diseño y contenido, tomando en cuenta la ordenación de preguntas, congruencia y vinculación con los objetivos de la investigación, en términos cualitativos o cuantitativos, con el propósito de obtener una mejor calidad de los instrumentos antes de ser aplicado en el área de la investigación. En este caso se le entregó el instrumento a tres profesionales; uno de metodología, un experto de contenido y un experto en el área de estadística.

Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos, son consideradas como una serie de procesos realizados para analizar e interpretar desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

El análisis que se realizará luego de haber concluido la etapa de la recolección efectiva de los datos, es de tipo cuantitativo, ya que se establecieron los resultados esperados por las investigadoras que fueron indispensables para la culminación del trabajo investigativo. Sabino (2003:187), afirma que: “analizar, significa descomponer un todo en partes constitutivas para su más concienzudo examen. La actividad opuesta y completamente a esta es la síntesis que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder la totalidad inicial.” El análisis se efectuará estudiando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la factibilidad de cada información.

El análisis cuantitativo es definido por Arias (2004: 190), como el “tipo de operación que se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación”. Luego del procesamiento de ordenación y clasificación de la información, se utilizará la estadística descriptiva para la presentación a través de tablas y gráficos, a las cuales se les calculará sus porcentajes y presentado en gráficas circulares, lo que ayudará a representar la relación visual de los datos estadísticos. Luego se realizará el análisis descriptivo de cada resultado relacionando con las variables y los objetivos del estudio, según el orden establecido en el mismo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información a través de la aplicación del cuestionario diseñado, la autora procedió a tabular las respuestas obtenidas, agruparlas por categorías en cuadros descriptivos de cantidad simple, los cuales ponen de manifiesto la cuantificación de respuestas, su tendencia, y valores representados en porcentaje, en concordancia con los objetivos específicos predeterminados para esta investigación.

Posteriormente, se graficaron cada uno de los ítems por medio de histogramas y, por último, dichas tabulaciones fueron analizadas destacando las opiniones más importantes que al respecto se extrajeron.

Lo anterior, permitió agrupar los resultados con el propósito de obtener una información confiable. Al respecto, expresa Balestrini (2005):

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación (p.169).

El análisis e interpretación de los datos permitieron a la investigadora, conjuntamente con la aplicación de las técnicas de observación directa y entrevista individual desarrollar con un criterio sistémico el modelo de servicios, pudiéndose cumplir a cabalidad los objetivos trazados al inicio del estudio.

Diagnosticar el funcionamiento de la empresa a analizar, focalizado en los niveles de Servicio al Cliente.

Las empresas son conscientes de que, a medida que avanza el tiempo, cada cliente es trascendental, y que para satisfacerlo no basta con que una organización productiva o servuctiva lo haga bien; un producto o servicio será de buena calidad, competitivo, irremplazable, sólo si ha pasado por procesos de excelencia a lo largo de la cadena de suministro, encontrándose en este punto un eslabón muy vulnerable, si las actividades logísticas son manejadas a través de servicios de Outsourcing.

Por las características de la investigación se hace indispensable discriminar la información de acuerdo al grupo informante de tal forma, que los datos recopilados estarán basados en la percepción de los tres grandes actores intervinientes: Clientes, Jefes de Operaciones del Outsourcing y Personal Operativo de la Empresa.

Esta segregación permitirá conocer las dimensiones reales bajo las que se percibe el servicio, enfatizando en el conocimiento de la delimitación de funciones, es decir, hasta donde abarcan las funciones y responsabilidades de la empresa contratante y del outsourcing. Por el lado del cliente, simplemente constatará hasta que punto se está consciente de la tercerización de actividades y si hay algún aspecto resaltante en toda la operación.

Cuestionario aplicado a jefes de operación, jefes de almacén y especialistas de control de stock de las empresas en estudio

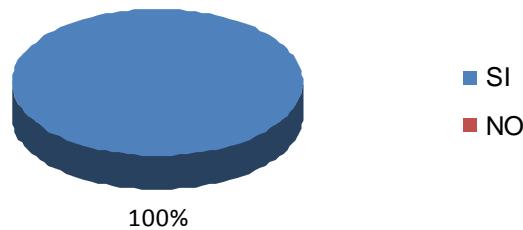
Ítem No. 1 ¿Ha oído hablar sobre el Outsourcing?

Cuadro 2
Conocimiento del Outsourcing

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 1
Conocimiento del Outsourcing



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de los encuestados afirma haber oído hablar sobre el outsourcing. Lo que permite establecer que están conscientes de la naturaleza de esta actividad.

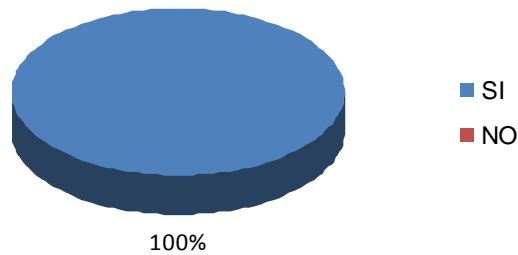
Ítem No. 2 ¿En esta empresa manejan actividades a través de outsourcing?

Cuadro 3
Manejo de Actividades mediante Outsourcing

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 2
Manejo de Actividades mediante Outsourcing



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de la muestra manifiesta que se manejan actividades a través del outsourcing. Lo que confirma el conocimiento sobre dicha estrategia.

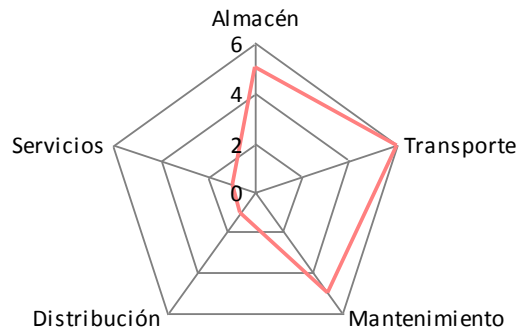
Ítem No. 3 ¿Cuáles actividades logísticas son manejadas a través de la modalidad de Outsourcing?

Cuadro 4
Actividades mediante Outsourcing

Alternativa	Cantidad
Almacén	5
Transporte	6
Mantenimiento	5
Distribución	1
Servicios	1
Total	18

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 3
Actividades mediante Outsourcing



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: De acuerdo a la opinión de los encuestados se puede establecer que las actividades de transporte, almacenaje y mantenimiento son manejadas a través de la modalidad de outsourcing.

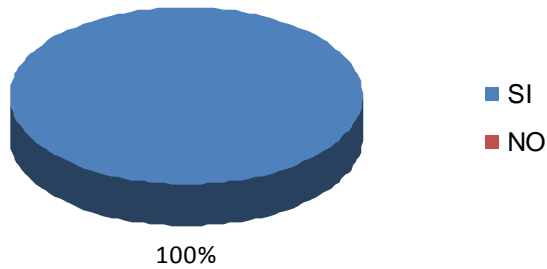
Ítem No. 8 ¿Considera que las actividades logísticas (Almacenaje y Transporte) provocan algún impacto en los niveles de servicio?

Cuadro 5
Impacto de Actividades Logísticas en Niveles de Servicio

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 4
Impacto de Actividades Logísticas en Niveles de Servicio



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de la muestra coincide en afirmar que las actividades logísticas de almacenaje y transporte tienen incidencia sobre los niveles de servicio.

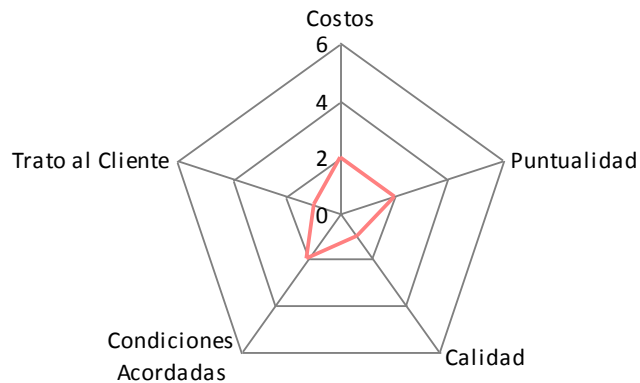
Ítem No. 9 ¿Qué tipo de impacto tiene para la empresa la actividades de transporte?

Cuadro 6
Impacto de Actividades de Transporte

Alternativa	Cantidad
Costos	2
Puntualidad	2
Calidad	1
Condiciones Acordadas	2
Trato al Cliente	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 5
Impacto de Actividades de Transporte



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: La opinión de la muestra consultada sostiene que en el caso de las actividades de transporte el impacto generado está enfocado en: costos, puntualidad y condiciones acordadas como aspectos fundamentales, sin dejar de considerar que la calidad del transporte y el trato al cliente son elementos importantes.

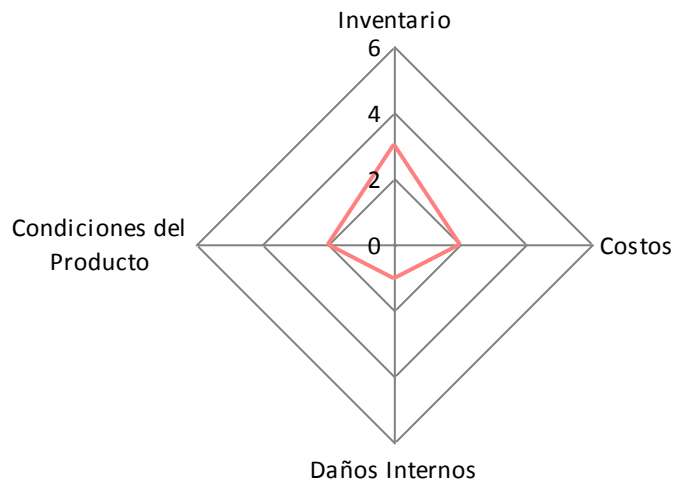
Ítem No. 10 ¿Qué tipo de impacto tiene para la empresa la actividades de almacenaje?

Cuadro 7
Impacto de Actividades de Almacenaje

Alternativa	Cantidad
Inventario	2
Costos	2
Daños Internos	1
Condiciones del Producto	2
Total	8

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 6
Impacto de Actividades de Almacenaje



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: las actividades de almacenaje que generan mayor impacto son: costos, inventarios y condiciones del producto. Mientras que los daños internos causados por el manejo en el almacén también inciden en la gestión.

Cuestionario aplicado a jefes de operación y jefes de almacén de las empresas prestadoras del servicio Outsourcing

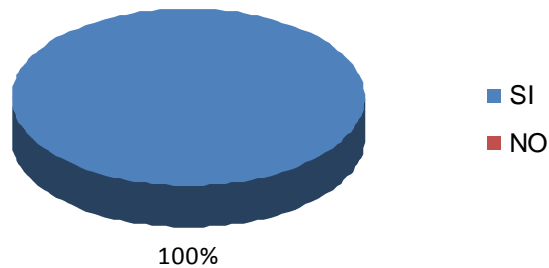
Ítem No. 1 ¿Su empresa presta servicios de outsourcing a la empresa?

Cuadro 8
Prestación de servicio Outsourcing

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 7
Prestación de servicio Outsourcing



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de la muestra seleccionada afirma que su empresa presta servicios de outsourcing a empresas de consumo masivo.

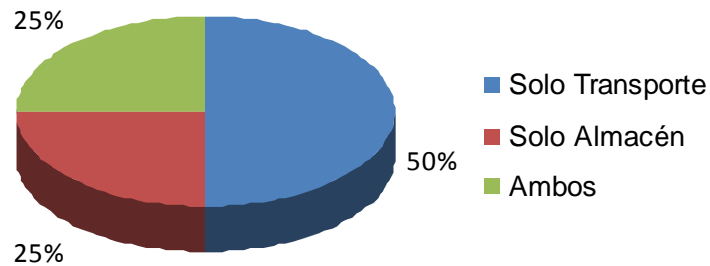
Ítem No. 2 ¿Qué tipo de servicio de outsourcing presta a la empresa?

Cuadro 9
Tipo de servicio Outsourcing

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Solo Transporte	2	50%
Solo Almacén	1	25%
Ambos	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 8
Tipo de servicio Outsourcing



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 50 por ciento de la muestra consultada sostiene que presta solo servicios de transporte, mientras que el 25 por ciento informa que solo almacén y el 25 por ciento restante indica que sus servicios involucran almacenaje y transporte.

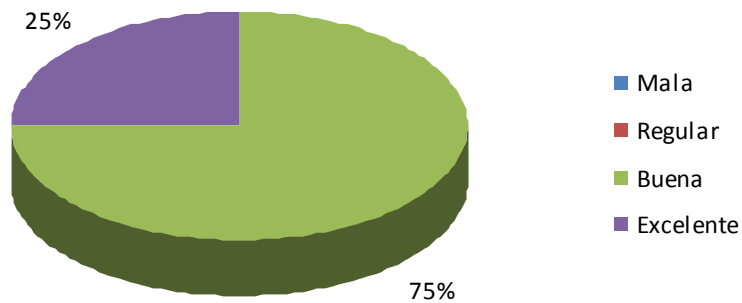
Ítem No. 9 ¿Cómo califica el nivel de servicio prestado por su empresa?

Cuadro 10
Nivel de Servicio Prestado

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	25%
Bueno	3	75%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 9
Nivel de Servicio Prestado



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 75 por ciento de los encuestados considera que el nivel de servicio prestado por su empresa es bueno. Mientras que el 25 por ciento lo califica como excelente.

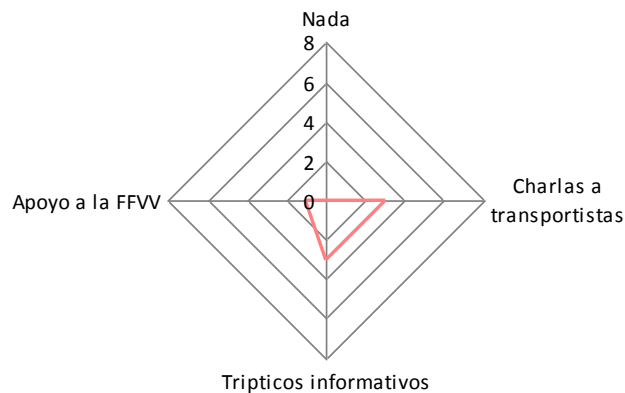
Ítem No. 10 ¿Qué considera Ud. podría hacer la empresa contratante para que su empresa mejore el nivel de servicio?

Cuadro 11
Acciones de Mejora para Nivel de Servicio

Alternativa	Cantidad
Nada	0
Charla a Transportistas	3
Tripticos Informativos	3
Apoyo a la Fuerza de Ventas	2
Total	8

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 10
Acciones de Mejora para Nivel de Servicio



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: De acuerdo a la opinión de los encuestados para que la empresa mejore su nivel de servicio, la empresa contratante debería enfocarse en: charlas a los transportistas, trípticos informativos y apoyo a la fuerza de ventas.

Cuestionario aplicado a los clientes comunes de las empresas en estudio

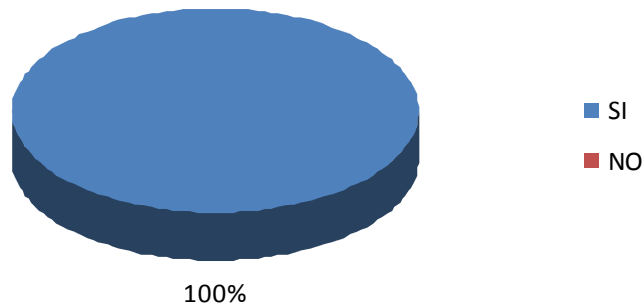
Ítem No. 1 ¿Usted recibe despachos de la empresa?

Cuadro 12
Recepción de Despachos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 11
Recepción de Despachos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de los clientes comunes manifiesta que recibe despachos de las empresas que conforman el estudio, lo que les da suficiente elementos de juicio para efectuar las comparaciones respectivas.

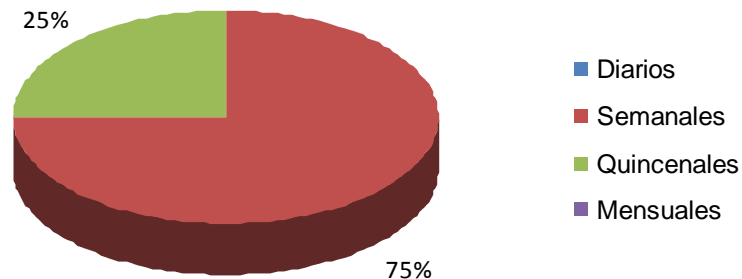
Ítem No. 2 ¿Cuál es la Cantidad de despachos?

Cuadro 13
Cantidad de Despachos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Diarios	0	0%
Semanales	6	75%
Quincenales	2	25%
Mensuales	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 12
Cantidad de Despachos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 75 por ciento de los clientes encuestados sostiene que la Cantidad de despachos es semanal y el 25 por ciento indica que sus despachos son recibidos de forma quincenal. Generando un flujo constante de pedidos, despachos y notificaciones de faltantes o anomalías.

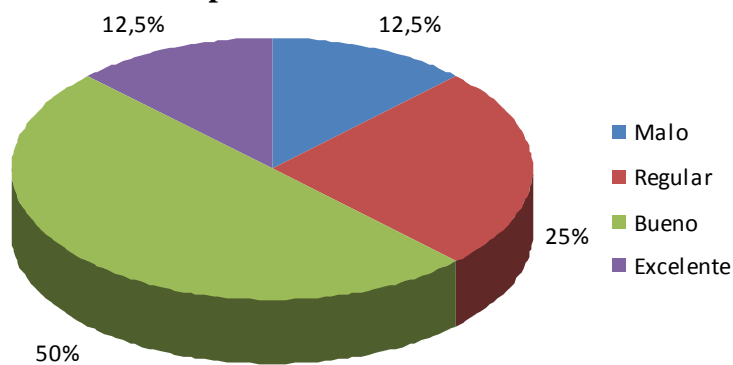
Ítem No. 9 ¿Cómo califica el nivel de Servicio de la Empresa?

Cuadro 14
Percepción del Nivel de Servicio

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	12,5%
Bueno	2	25%
Regular	4	50%
Malo	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 13
Percepción del Nivel de Servicio



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: el 50 por ciento de los clientes encuestados sostiene que el nivel de servicio de la empresa es regular. Por su parte, el 25 por ciento manifiesta que el mismo es bueno. Contrastando con un 12,5 por ciento que indica que es excelente y con otro 12,5 por ciento que afirma que es malo. Lo que evidencia que no existe un criterio sostenido sobre la percepción del nivel de servicio recibido

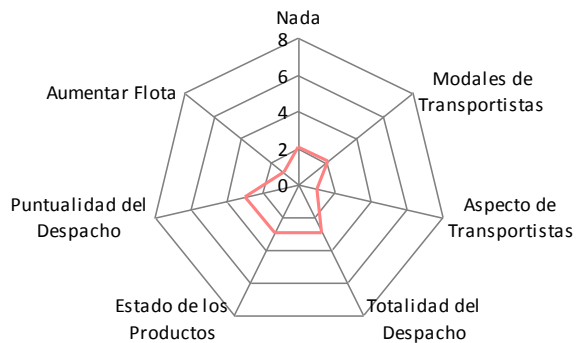
Ítem No. 10 ¿Qué considera Ud., podría hacer la empresa para mejorar el nivel de Servicio?

Cuadro 15
Actividades para mejorar el Nivel de Servicio

Alternativa	Cantidad
Modales del Transportista	2
Aspectos del Transportista	1
Totalidad del Despacho	3
Estado de los Productos	3
Puntualidad de la Entrega de Mercancía	3
Aumentar Flota	1
Nada	2
Total	15

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 14
Actividades para mejorar el Nivel de Servicio



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: En opinión de los clientes las actividades que pudieran mejorar significativamente el servicio son: entrega de la totalidad de los despachos, estado de los productos, puntualidad en la entrega.

Situación Actual

Función y Objetivos

La finalidad de la gestión de logística involucra todas las operaciones que determinan el movimiento de productos: localización de lotes, recepción de mercancía, gestión de flujos físicos en el proceso de despacho, embalaje, almacenamiento y gestión de inventarios, manejo de productos en unidades de carga y preparación de lotes a clientes, transporte y diseño de la distribución física de los productos.

El Centro de Distribución almacena materia prima y producto terminado (es decir el producto que ya está listo para vender al cliente) entonces se presenta un primer nivel de Outsourcing denominado: Almacén, este se encarga de todo el proceso de ubicación y desubicación de productos dentro del almacén, también debe apoyar para mantener limpio y ordenado. Su principal responsabilidad está en coordinar todo el proceso de carga y descarga, así como despacho y predespacho.

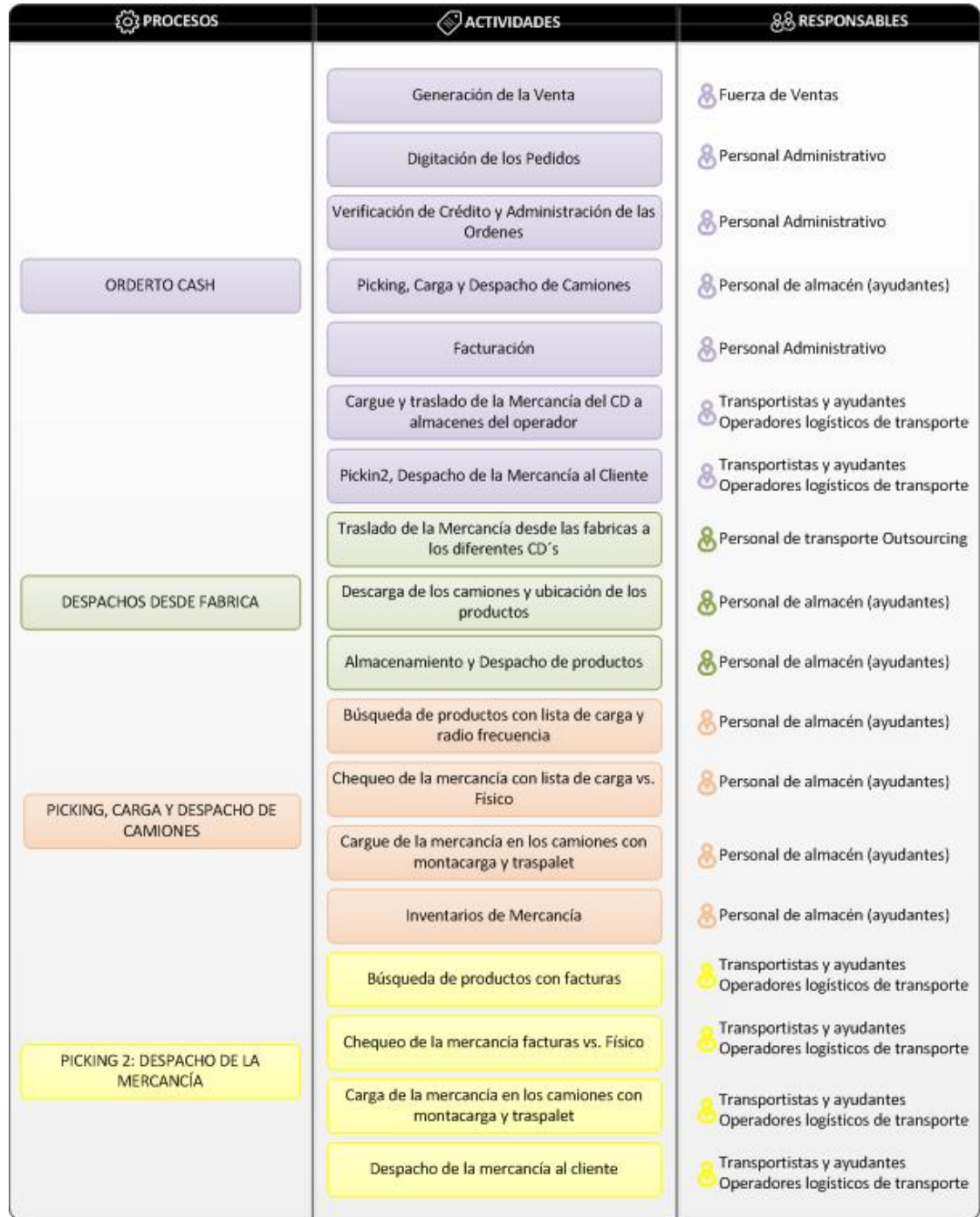
En este sentido, las empresas de consumo masivo, buscan tener la menor cantidad de personal propio y toda la parte operativa está a cargo del operador.

El transporte se encarga de brindar en excelente manejo de la mercancía para que al cliente le llegue exactamente lo que solicitó, y es la cara ante los clientes, por lo que su responsabilidad está ligada al nivel de servicio, debe brindar un buen trato al cliente, estar atento a los horarios de recepción de mercancía, garantizar el cumplimiento del cronograma de entrega, optimizar la disposición de las cargas y cuidar los documentos físicos relacionados con el pedido (nota de entrega, facturas, entre otros). También el transporte realiza actividades de almacenaje en el caso del Cross-docking porque ellos reciben la mercancía en un gran lote y luego van separando por facturas, realizando así el denominado segundo picking.

Puntualmente los objetivos de la gestión de esta unidad son:

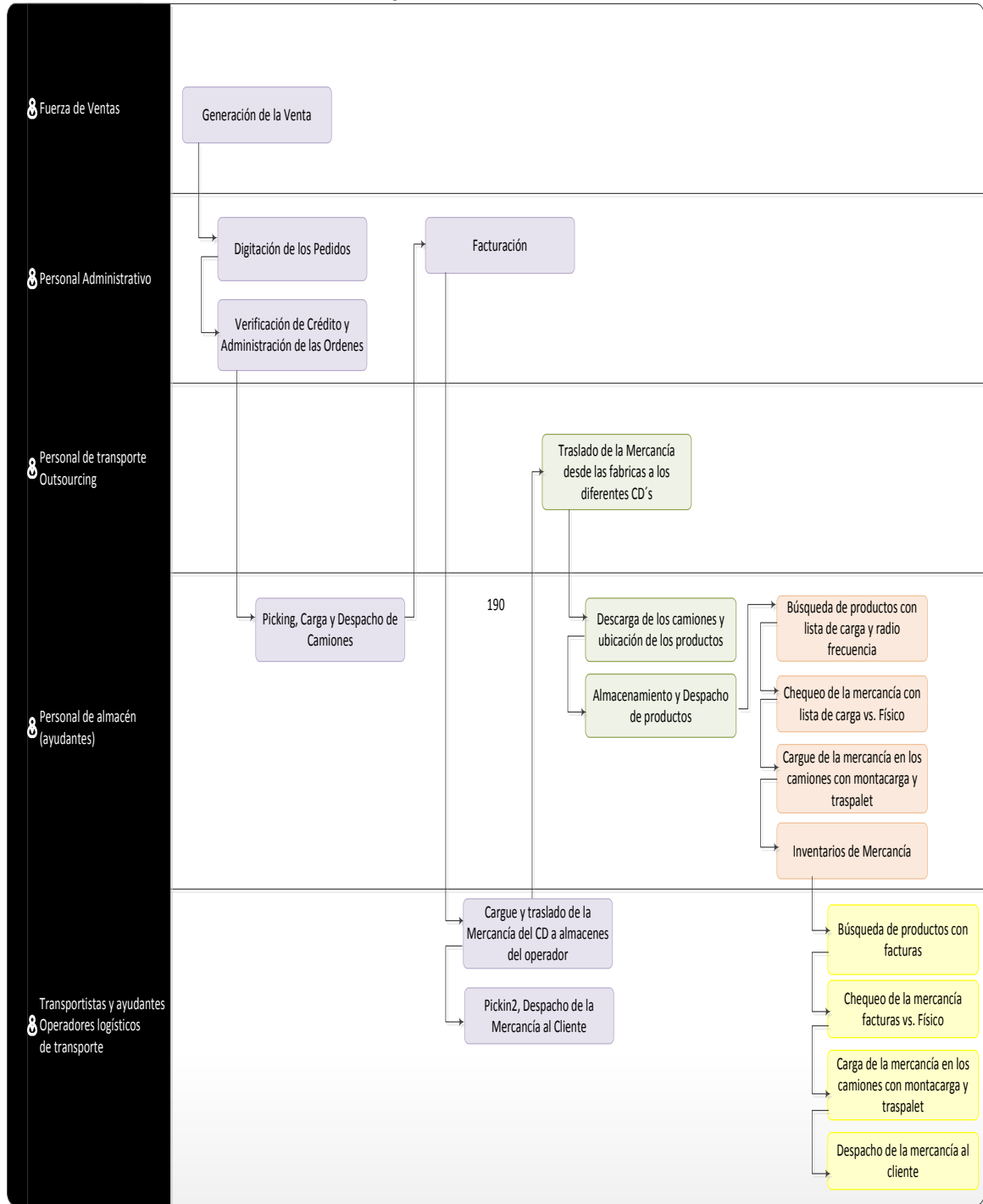
- Que este opere bajo las mejores prácticas de las empresas, que por lo general se agrupan en cuatro ámbitos: valor funcional de la oferta comercial (calidad, innovación y relación calidad/precio); valor emocional de la oferta comercial (empatía y ética); responsabilidad corporativa (calidad laboral, compromiso ecológico y compromiso social); y confianza empresarial (inversión y trayectoria).
- Mantener dentro de los parámetros establecidos el índice de Badgos (producto dañado en almacén).
- Garantizar que no se produzcan inversión de productos (esto es enviar un producto diferente u otro).
- Controlar las variaciones de inventario.
- Respetar el método de valuación de los inventarios, a través de la salida de mercancía según método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS).
- Planificar las recepciones de mercancía y su transferencia oportuna en función de los requerimientos de los clientes.
- Identificar y cuantificar todos los recursos empleados en el proceso logístico y los resultados obtenidos.
- Organizar, almacenar y transferir oportunamente todos los documentos involucrados en el manejo de la gestión de almacenaje y transporte.
- Reportar el desempeño a la Gerencia de Atención al Cliente.

Figura 5
Diagrama de Árbol Descriptivo



Fuente: Elaboración propia (2011).

Figura 6
Flujo de Actividades



Fuente: Elaboración propia (2011).

Determinar las principales variables que impactan los niveles de Servicio al Cliente tomando en cuenta la matriz Debilidades-Oportunidades / Fortalezas-Amenazas

Es sumamente importante conocer cada una de las variables que impactan en el nivel de servicio, para poder determinar las áreas claves de oportunidad sobre las cuales trabajar.

Como es bien sabido, el nivel de servicio no es más que un indicador de gestión que mide como fue atendida una solicitud de productos y servicios, cada vez que es solicitado por un cliente. Es un aspecto influenciado por la subjetividad del cliente y que representa el grado de cumplimiento de que el solicita y lo que la empresa le esta entregando.

Este indicador esta relacionado con tres grandes variables: satisfacción de la demanda, ruptura de stock y retrasos en la entrega de pedidos.

En el caso de la presente investigación reviste vital importancia porque las actividades del almacenaje y transporte están tercerizadas, situación esta que es transparente para el cliente final, quien en definitiva desea y debe recibir un nivel de servicio acorde con los acuerdos establecidos previamente a nivel comercial. Si en la dinámica de actuación de alguno de estos procesos, se desvirtúa la esencia, las consecuencias las asumirá la empresa de consumo masivo, ya que en definitiva debe garantizar que la operación sea adaptable, dinámica y flexible, independientemente de quien sea responsable de las operaciones.

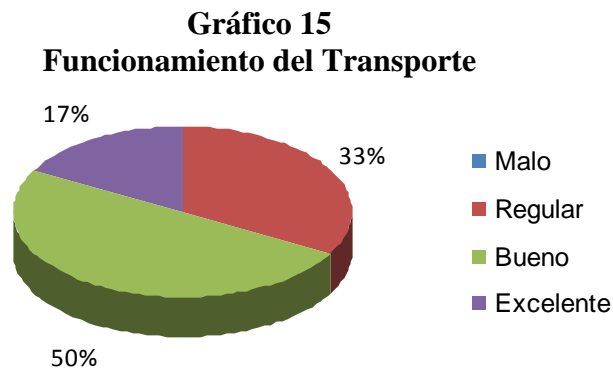
Cuestionario aplicado a jefes de operación, jefes de almacén y especialistas de control de stock de las empresas en estudio

Ítem No. 4 ¿Cómo califica el funcionamiento del transporte de la empresa?

Cuadro 16
Funcionamiento del Transporte

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	17%
Bueno	3	50%
Regular	2	33%
Malo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 50 por ciento de la muestra consultada afirma que el funcionamiento del transporte de la empresa es bueno, mientras que el 33 por ciento sostiene que es regular y un 17 por ciento lo describe como excelente. Con lo que se reafirma que los criterios de valoración difieren notablemente influenciados quizás por variables distintas.

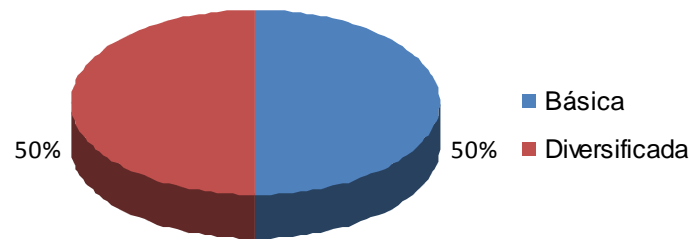
Ítem No. 5¿Cuál es el nivel educativo del personal del transporte?

Cuadro 17
Nivel Educativo personal del Transporte

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Básica	3	50%
Diversificada	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 16
Nivel Educativo personal del Transporte



Fuente: Elaboración propia (2011)..

Análisis: El 50 por ciento de los encuestados indican que el personal de transporte posee un nivel de educación básica y el otro 50 por ciento manifiesta que completaron estudios de educación diversificada. Esto denota que la educación obtenida por este personal es de nivel medio.

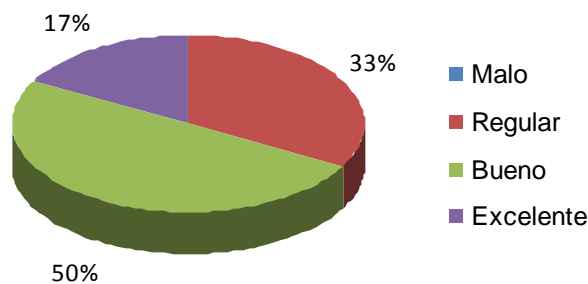
Ítem No. 6 ¿Cómo califica el funcionamiento de las actividades de almacenaje de la empresa?

Cuadro 18
Funcionamiento del Almacenaje

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	17%
Bueno	3	50%
Regular	2	33%
Malo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 17
Funcionamiento del Almacenaje



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: Para el 50 por ciento de los consultados el funcionamiento de las actividades de almacenaje de la empresa es bueno. Un 33 por ciento lo califica de regular y el otro 17 por ciento sostiene que es excelente. Derivado de los distintos niveles de autoridad y responsabilidad de los consultados que evalúan desde su experiencia particular.

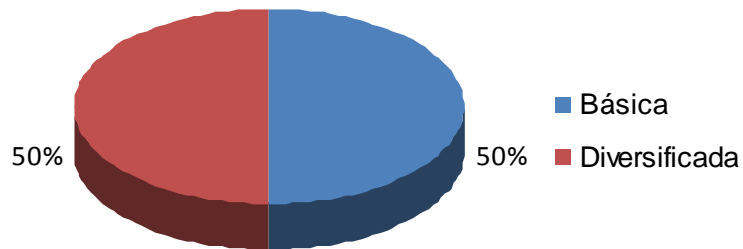
Ítem No. 7 ¿Cuál es el nivel educativo del personal de los almacenes?

Cuadro 19
Nivel Educativo personal del Almacén

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Básica	3	50%
Diversificada	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 18
Nivel Educativo personal del Almacén



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 50 por ciento de los encuestados afirma que el personal del almacén posee un nivel de educación básica. Asimismo el 50 por ciento restante de la muestra señala que el nivel educativo alcanzado es de educación diversificada. Lo que evidencia que no hay personal con formación técnica en esta área de la organización.

Cuestionario aplicado a jefes de operación y jefes de almacén de las empresas prestadoras del servicio Outsourcing

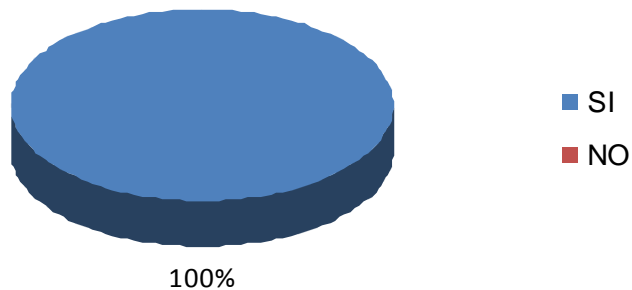
Ítem No. 3 ¿Usted tiene conocimiento de las políticas de calidad de la empresa contratante?

Cuadro 20
Políticas de Calidad de la empresa contratante

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 19
Políticas de Calidad de la empresa contratante



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El total de los encuestados manifestó de forma unánime que tienen conocimiento de las políticas de calidad de las empresas contratantes. Situación que los obliga al acatamiento de dichas normas.

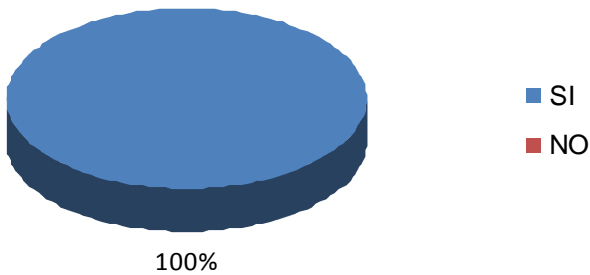
Ítem No. 4 ¿Su empresa recibe charlas de adiestramiento acerca de las políticas de calidad de la empresa contratante?

Cuadro 21
Charlas de Adiestramiento sobre políticas de Calidad

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 20
Charlas de Adiestramiento sobre políticas de Calidad



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de los encuestados afirma que recibe charlas de adiestramiento acerca de las políticas de calidad de la empresa contratante. Con lo que se refuerzan los valores y perspectivas aplicables a las operaciones logísticas.

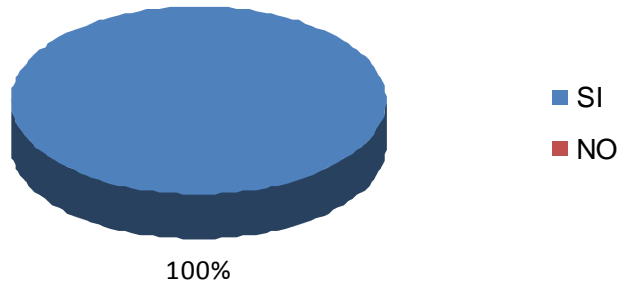
Ítem No. 5 ¿Usted aplica las políticas de calidad de la empresa contratante?

Cuadro 22
Aplicación de políticas de Calidad

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 21
Aplicación de políticas de Calidad



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: La totalidad de la muestra afirma que aplica las políticas de calidad de la empresa contratante. Situación esta que no exime del incumplimiento de algunos parámetros que se evidencian en las actividades a mejorar.

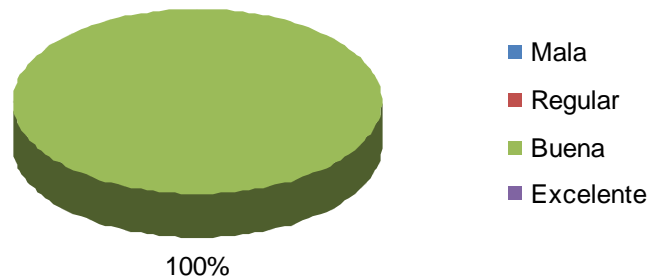
Ítem No. 6 ¿Cómo califica la calidad del producto despachado?

Cuadro 23
Calidad del Producto Despachado

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	4	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 22
Calidad del Producto Despachado



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de los encuestados sostiene que la calidad del producto despachado es buena.

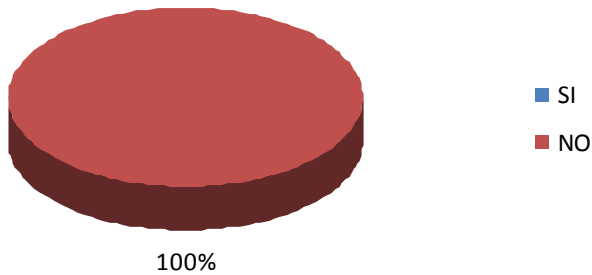
Ítem No. 7 ¿Despachan productos no aptos para ser comercializados?

Cuadro 24
Despacho de Productos no aptos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 23
Despacho de Productos no aptos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 100 por ciento de los consultados manifiestan que no despachan productos no aptos para ser comercializados. Ratificando así el cumplimiento de las políticas de calidad.

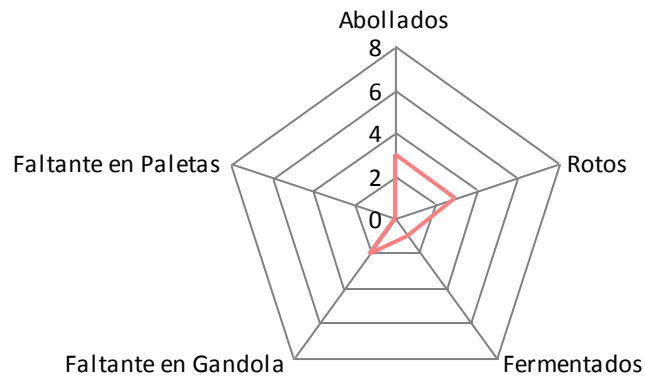
Ítem No. 8 ¿Cuáles son los principales defectos que presentan los productos?

Cuadro 25
Principales defectos en los Productos

Alternativa	Cantidad
Abollados	3
Rotos	3
Fermentados	1
Faltante en Transporte	2
Faltante en Paletas	0
Total	9

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 24
Principales defectos en los Productos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: Entre los principales defectos que presentan los productos despachados se encuentran: abolladuras, productos rotos y faltantes en transporte. En algunos casos hay productos fermentados. Lo que es una situación a controlar en virtud de que estos productos son de consumo humano y pueden afectar la salud.

Cuestionario aplicado a los clientes comunes de las empresas en estudio

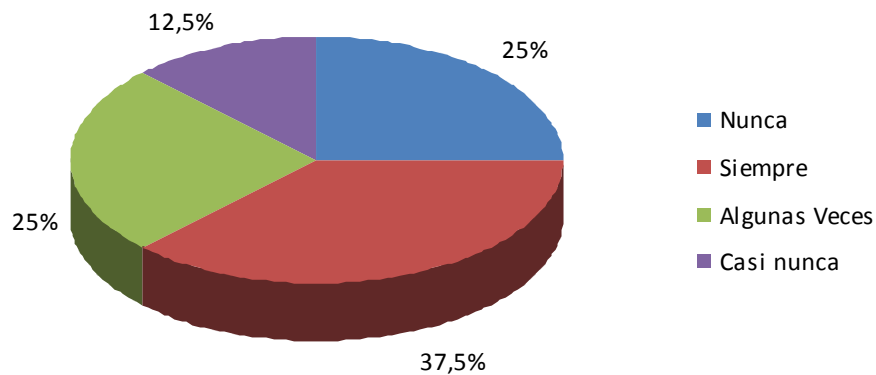
Ítem No. 3 ¿Se cumple con el cronograma de despachos?

Cuadro 26
Cumplimiento del Cronograma de Despachos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nunca	2	25%
Siempre	3	37,5%
Algunas Veces	2	25%
Casi Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 25
Cumplimiento del Cronograma de Despachos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 37,5 por ciento de la muestra obtenida de los clientes comunes consultados sostiene que cumplen siempre con el cronograma de despachos. Para el 25 por ciento de la muestra algunas veces cumplen. Contrastando con un 25 por ciento que manifiesta que nunca cumplen el cronograma de despachos. Por su parte un 12,5 por ciento insiste en que casi nunca se cumple el cronograma de despachos.

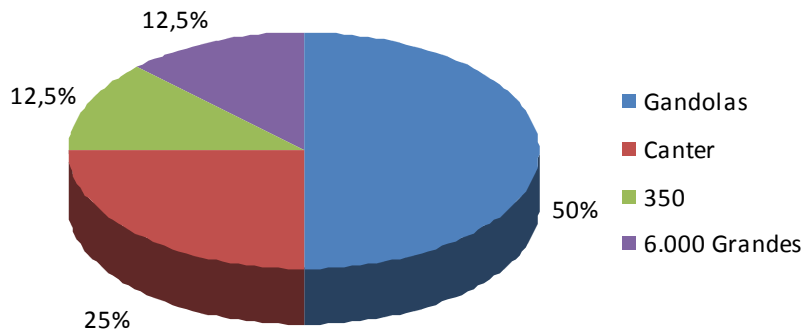
Ítem No. 4 ¿Qué tipo de vehículos recibe?

Cuadro 27
Tipo de Vehículos empleados

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Gandolas	4	50%
Canter (4 TON)	2	25%
Ford 350	1	12,5%
FK (8 TON)	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 26
Tipo de Vehículos empleados



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 50 por ciento de la muestra consultada afirma que recibe los despachos en Gandolas. Un 25 por ciento recibe la mercancía en vehículos Canter de 4TON. De igual forma un 12,5 por ciento recibe en camiones Ford 350 y el 12,5 por ciento restante en Camiones FK de 8 TON. Lo que evidencia que el medio de transporte se adapta al volumen del pedido y a las condiciones para la recepción de los mismos en los almacenes del cliente.

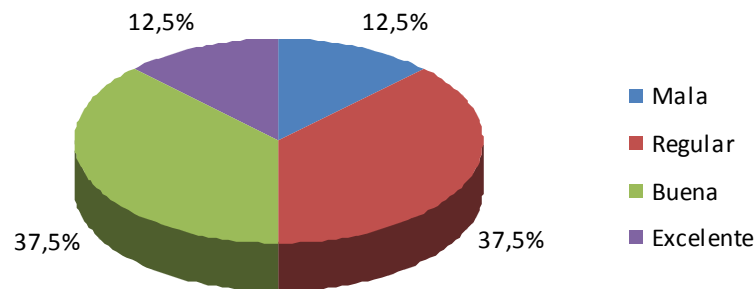
Ítem No. 5 ¿Cómo califica la atención del transporte de la empresa?

Cuadro 28
Calidad de la atención del Transporte

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	12,5%
Buena	3	37,5%
Regular	3	37,5%
Mala	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 27
Calidad de la atención del Transporte



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El 38 por ciento de la muestra afirma que la calidad de atención del transporte es buena. Contrastando con un 38 por ciento que insiste en que es regular. De igual forma un 13 por ciento la califica de mala y el otro 13 por ciento la considera excelente. Situación que pone de manifiesto que los transportistas no actúan de forma uniforme en la atención del cliente al momento de la entrega de mercancías.

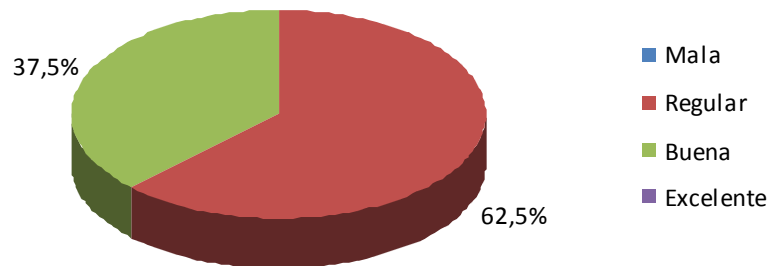
Ítem No. 6 ¿Cómo califica la calidad del producto despachado?

Cuadro 29
Calidad del producto despachado

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	3	37,5 %
Regular	5	62,5 %
Mala	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 28
Calidad del producto despachado



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: Un 62,5 por ciento de los consultados afirma que la calidad del producto despachado es regular. Mientras que un 37,5 por ciento indica que es buena. Esta tendencia pudiera estar influenciada por las características del producto al momento de ser recibido que difieren considerablemente de sus condiciones normales de presentación.

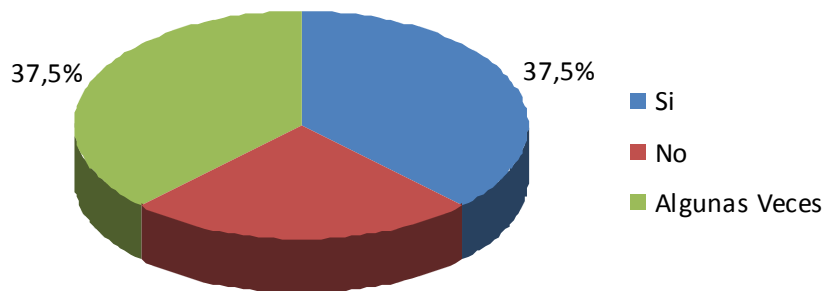
Ítem No. 7 ¿Le han despachado productos no aptos para ser comercializados?

Cuadro 30
Recepción de productos no aptos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	3	37,5%
NO	2	25%
ALGUNAS VECES	3	37,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 29
Recepción de productos no aptos



25%

Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis Un 37,5 por ciento de los clientes consultados sostiene que le han despachado productos no aptos para ser comercializados. Un 37,5 por ciento informa que algunas veces en los despachos vienen productos no aptos y el otro 25 por ciento manifiesta que no le han despachado productos no aptos. Esta situación evidencia que el manejo en el almacén y en el despacho está incidiendo en la afectación del producto despachado.

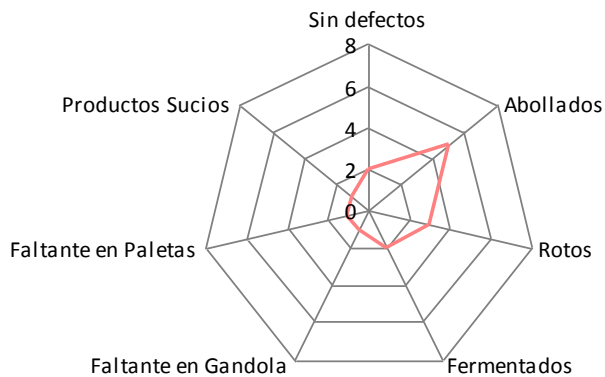
Ítem No. 8 ¿Cuáles son los principales defectos que presentan los productos?

Cuadro 31
Principales defectos que presentan los productos

Alternativa	Cantidad
Abollados	5
Rotos	3
Fermentados	2
Faltante en Gandola	1
Faltante en Paletas	1
Productos Sucios	1
Sin Defectos	2

Fuente: Elaboración propia (2011).

Gráfico 30
Principales defectos que presentan los productos



Fuente: Elaboración propia (2011).

Análisis: El principal defecto presentado por los productos son: abolladuras. De igual forma se encuentran: roturas, productos fermentados. De forma menos frecuente se presentan faltantes en transporte y en paletas. Cabe destacar que en algunos casos no hay defectos.

Matriz DOFA

Figura 6
Análisis Interno-Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">1- Capacidad de distribución selectiva.2- Disponibilidad de vehículos de carga adaptados a las necesidades de los clientes.3- Ubicación estratégica de los centros de distribución y centros de transbordo.	<ul style="list-style-type: none">1- Nivel socio-educativo del personal de almacén y transporte.2- Calidad de comportamiento del personal de almacén y transportistas.3- Estado de la vialidad de las rutas de despacho.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">1- Funcionamiento del servicio de transporte.2- Conocimiento y aplicación de las políticas de calidad.3- Calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none">1- El funcionamiento del almacén.2- Defectos de los productos relacionados con manejo inadecuado en almacenaje y despacho.3- Incumplimiento del cronograma de entregas.

Fuente: Elaboración propia (2011).

Figura 7
Matriz de Impacto DOFA Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto. Funcionamiento del servicio de transporte. Conocimiento y aplicación de las políticas de calidad.	X			Capacidad de distribución selectiva. Disponibilidad de vehículos de carga adaptados a las necesidades de los clientes. Ubicación estratégica de los centros de distribución y centros de transbordo.	X		
		X				X	
			X				X
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
El funcionamiento del almacén. Defectos de los productos relacionados con manejo inadecuado en almacenaje y despacho. Incumplimiento del cronograma de entregas.	X			Estado de la viabilidad de las rutas de despacho. Nivel socio-educativo del personal de almacén y transporte. Calidad de comportamiento del personal de almacén y transportistas.	X		
		X				X	
			X				X

Fuente: Elaboración propia (2011).

Figura 8
Análisis DOFA
Variables de Alto Impacto

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
IMPACTO: ALTO	Capacidad de Distribución selectiva	Estado de la vialidad de las rutas de despacho
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Calidad del Producto	Incrementar de forma sostenida los despachos apalancados en la calidad de los productos	Ofrecer al cliente incentivos para que haga menos pedidos por mes
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Funcionamiento del Almacén	Organizar las funciones del almacén a través de la sectorización y categorización de clientes	Garantizar el optimo despacho de los pedidos

Fuente: Elaboración propia (2011).

Figura 9
Análisis DOFA
VARIABLES DE IMPACTO MEDIO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
IMPACTO: MEDIO	Disponibilidad de vehículos de carga adaptados a las necesidades de los clientes	Nivel Socio Educativo del personal de almacén y transporte
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Funcionamiento del Servicio del Transporte	Optimizar el uso adecuado de los vehículos de carga, en función del volumen del pedido y las condiciones de descarga de los clientes	Generar guía básica de estrategias actitudinales basadas en almacenaje y transporte
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Defectos de productos relacionados con manejo inadecuado en almacenaje y despacho	Generar mecanismo de revisión permanente en el área de almacén y en el despacho	Capacitar en disposición, manejo y manutención de productos de consumo masivo

Fuente: Elaboración propia (2011).

Figura 10
Análisis DOFA
Variables de Bajo Impacto

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
IMPACTO: BAJO	Ubicación estratégica de los centros de distribución y puntos de transbordo	Calidad del comportamiento del personal de almacén y transportistas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Conocimiento y aplicación de las políticas de calidad	Parametrizar las rutas y zonas de despacho bajo la filosofía de calidad total	Generar estrategias motivacionales que involucren las expectativas del personal
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Incumplimiento del cronograma de entregas	Programas rutas de despacho en función de disponibilidad de mercancía y vehículos	Diseñar sistema de compensación y penalización en caso de quejas relacionadas con el almacén y transporte

Fuente: Elaboración propia (2011).

Analizar los modelos aplicables a la solución del problema para el diseño de la nueva estructura logística.

Premisas del Modelo Balance Score Card

Objetivos: se deben definir los fines más importantes que deben ser logrados.

Medidas: a través de parámetros de medición se expresa la medición del progreso en el logro de los objetivos.

Metas: es la materialización del logro a través de valores específicos, que puede ser una medida porcentual o numérica relacionada con los objetivos.

Iniciativas: todos los proyectos y programas que se iniciaran para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Perspectivas del Modelo Balance Score Card

En virtud de la información obtenida a través del análisis estratégico, se debe considerar en base a los datos aportados, que es necesario identificar las variables que servirán de guía para establecer los indicadores que estararan articulados con la visión y la estrategia, desde la perspectiva de este modelo

La principal perspectiva a atender es la Perspectiva financiera donde será fundamental considerar cual objetivo financiero es fundamental para la Gerencia de Atención al Cliente.

Seguidamente, la perspectiva del cliente obliga a esclarecer las necesidades del mismo, bajo su visión y que permitirán consolidar su fidelización.

La perspectiva de los procesos internos conduce a la identificación de los procesos que son susceptibles de mejoras y en donde debe prevalecer un nivel de eficacia garantizada

Por ultimo, el aprendizaje debe ser abordado como una premisa cuya constante fundamental sea una estructura de conocimiento e innovación permanente.

Perspectivas de la teoría del Empowerment en el Outsourcing

Es necesario delegar poder y autoridad a los empleados y de conferirles el sentimiento de que son artífices de su propio desempeño.

En tal sentido se deben definir las características fundamentales de este modelo, que se adapte a las operaciones outsourcing y cuyo desempeño debe estar ligado a la estrategia global de la Gerencia de Atención al Cliente.

La prioridad es convertir al talento humano relacionado con la operación logística en un agente de cambio, proactivo y promotor de soluciones acertadas ante cambios inesperados de las variables internas y externas. De esta manera el trabajador se sentirá responsable y comprometido con el logro de los objetivos.

La delegación de responsabilidades a las personas adecuadas, permite un eficaz flujo de trabajo. Esto es factible dentro de un centro de distribución y en los puntos de transbordo, ya que la estructura organizacional es operativa, dinámica y enfocada en procesos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación Introdutoria de la Propuesta

Es sabido que las personas no compran un producto en función de sus características propias (peso, tamaño, vida útil, precio), sino que van en busca de la capacidad del mismo por satisfacer sus expectativas; por tal motivo la relación producto-servicio-beneficios debe ser una constante obligatoria en la satisfacción del mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que incorpora una estrategia que combine productos reconocidos con satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, esta obligada a conocer la situación real de sus productos y sus mercados, es por eso, la importancia de tener un mecanismo que articule adecuadamente los elementos al tiempo que controla las principales variables, permitiendo que se cumplan los objetivos trazados en la estrategia general de la organización.

Por consiguiente, el plan estratégico del área de Servicio al Cliente esta relacionado con todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, basándose para ello en la perspectiva general con respecto a cual posicionamiento apuntalar, en virtud de que el liderazgo del producto a veces compite con la relación con el cliente o dificulta la excelencia operativa, visto de esta manera una vez que se ha entendido que deben ser atendidos todos los aspectos fundamentales de la relación de negocio, es posible estructurar una estrategia que asuma y coordine las distintas perspectivas: financieras, procesos, clientes y recursos.

De lo anterior se evidencia, que aunque todas las áreas funcionales que conforman una empresa son importantes, siempre existirán unidades sometidas a constantes

cambios, con la finalidad de optimizar sus resultados dentro de la organización como lo es en este caso la Gerencia de Servicio al Cliente.

Las empresas de consumo masivo entre las que se encuentra Nestlé Venezuela, S.A., y Unilever Andina de Venezuela S.A., cuyos procesos estén vinculados a actividades tercerizadas, se ven obligadas a tener controlada la operación outsourcing, más si esta involucra contacto con el cliente final, pues en definitiva no hay distinción de quien presta el servicio. Por ello el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones debe optimizar oportunamente la calidad de los niveles de servicio al cliente, el cual es el fin último de la Gerencia de Atención al Cliente.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente, en empresas de consumo masivo.

Objetivos Específicos

Párametrizar el diseño de la estructura logística de la estrategia del outsourcing bajo las perspectivas básicas del modelo Balance Score Card para las operaciones logísticas.

Definir visión, estrategias e indicadores fundamentales del modelo Balance Score Card para las operaciones logísticas.

Caracterizar las premisas básicas del empowerment para el manejo del talento humano en el diseño de la estructura logística de la estrategia del outsourcing de las operaciones.

Justificación de la Propuesta

Los modelos basados en el Balance Score Card y el Empowerment, son unas poderosas herramientas administrativas operacionales, por medio de las cuales los gerentes vislumbran y toman decisiones en función de unas premisas y perspectivas específicas, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos en el área que exige el ajuste. Para mantener la productividad y garantizar la eficacia de los proceso es fundamental controlar la evolución de las variables internas y externas de la organización que pueden afectar la puesta en marcha de los objetivos trazados.

Es así, como el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones para optimizar los niveles de servicio al cliente, en empresas de consumo masivo cuya dinámica contemple actividades tercerizadas. Permitirá la elaboración de un cuadro de mando integral que represente las cuatro perspectivas indispensables al tiempo que gestiona el empoderamiento del talento humano haciendo dinámico el flujo de la operación logística y mejorando la relación de éstos con el resto de la organización.

Por consiguiente, la adaptación de esta estructura logística en Nestlé Venezuela, y cualquier empresa de consumo, aportará herramientas fundamentales y flexibles para que pueda obtener la rentabilidad necesaria, así como reducir los índices de quejas, incrementar el nivel de servicio y la percepción de la calidad del mismo.

Estructura de la Propuesta

Diseño de una Estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing bajo la premisa del Balance Score Card para las operaciones logísticas.

Perspectiva Financiera

Los Indicadores financieros son fundamentales para cualquier estrategia, pues serán el reflejo de lo que está ocurriendo con los recursos empleados y su incidencia en el valor económico agregado, de hecho, todas los parámetros que influyan en una relación Costo/Beneficio positiva, inciden en un mejor balance financiero.

En este caso, las tres grandes variables a ser consideradas son:

- Mantener la rentabilidad de la Gestión Logística bajo la perspectiva del outsourcing.
- Maximizar el valor aportado a la Gestión Comercial.
- Disminuir los costos adicionales ligados a los reprocesos

Perspectiva de Procesos

Para alcanzar los objetivos definidos es necesario parametrizar con criterios de excelencia los procesos que integran la operación logística. Esos procesos deben ser revisados, ajustados e instaurados con la concertación de todos los que intervienen.

Para los procesos, es importante considerar:

- Mejorar el almacenamiento.
- Optimizar los procesos logísticos.
- Fortalecer las alianzas con los Puntos de Transbordo y los transportistas.

Perspectiva de Clientes

Debe identificarse el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente deber ser un fiel reflejo de todos los atributos contra lo que se está compitiendo.

En esta perspectiva se debe adquirir, retener y satisfacer a los clientes, permitiendo mantener la cuota de mercado y la rentabilidad establecida.

Con respecto a la perspectiva del cliente, el enfoque esta basado en:

- Entrega de pedidos de forma rápida, completa y coherente.
- Elevar el nivel de percepción de la calidad del servicio.
- Potenciar los canales de información.

Perspectiva de Infraestructuras

En este nivel deben identificarse aspectos de infraestructura que son necesarios para la creación de valor. Este aspecto involucra la integración del personal, de los sistemas y su adaptabilidad en un entorno organizacional adecuado.

Deben ser considerados los siguientes aspectos:

- Desarrollo de habilidades y competencias.
- Acceso a la tecnología.
- Incentivar servicios de calidad superior.

Figura 10
Perspectivas Balance Score Card para operaciones logísticas bajo Outsourcing

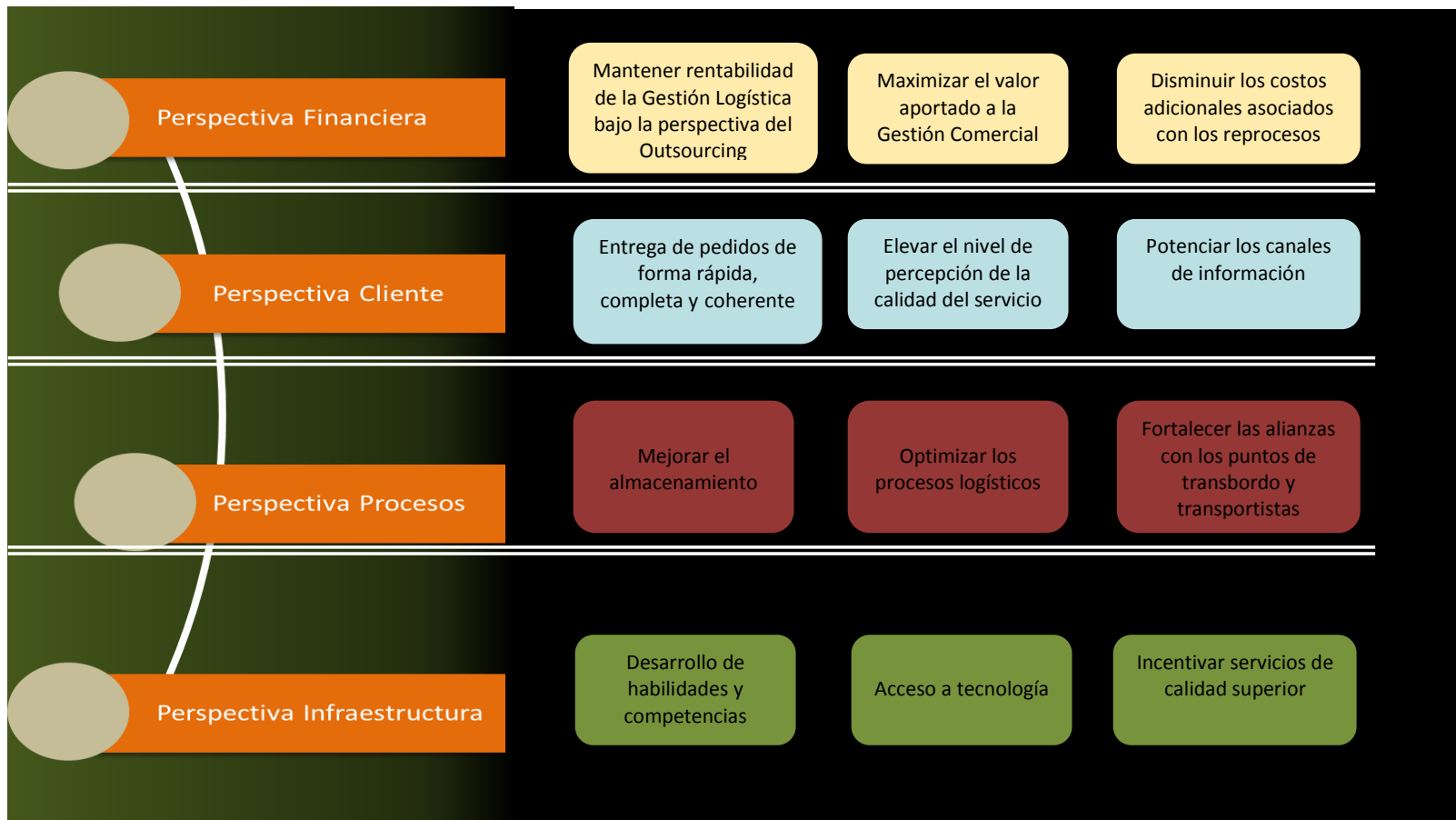


Figura 11
Mapa Estratégico del BSC para operaciones logísticas bajo Outsourcing



Definición de la Visión

A fin de garantizar la eficacia de sus operaciones logísticas, bajo el respeto oportuno de las disposiciones legales que privan sobre el traslado de bienes de consumo masivo y los medios de transporte empleado, evitando inconvenientes y pérdidas de cualquier tipo derivados de las actividades para su operación. Las empresas de consumo masivo requieren de los servicios de un operador logístico con destacada experiencia en las áreas de almacenaje y transporte, características estas que la empresa a contratar o contratada debe declarar poseer.

Los acuerdos que garanticen la continuidad de la operación deben sustentarse en unos principios básicos:

Los servicios deberán ser prestados con una visión integral y armónica dentro del marco legal y comercial aplicable a una empresa de consumo masivo, que produce, vende, almacena y despacha productos para satisfacer necesidades primarias y secundarias de la población.

Debe existir el compromiso de parte de la operación outsourcing, de solicitar por escrito los recaudos que requiera para prestar sus servicios, tales como facturas, notificaciones, guías de despachos, permisos, poderes, entre otros., no pudiendo excusar su incumplimiento en la falta de recaudos que no hubieren sido solicitados a la empresa contratante.

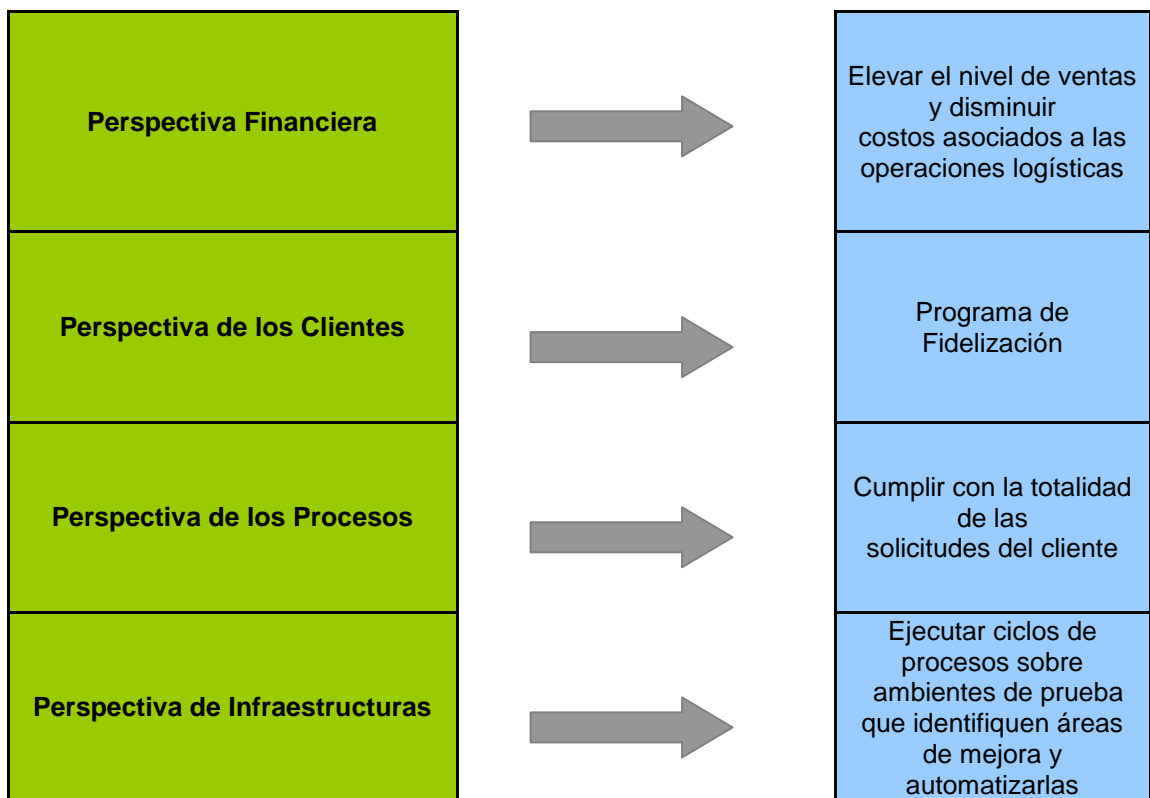
La operación logística bajo la figura del outsourcing debe reconocer los procesos de mejora continua como una herramienta de capital importancia en el logro de la eficiencia y la competitividad, por lo que se compromete a mantener una constante búsqueda de eficiencias y en consecuencia proponer a la empresa contratante las mejoras en los procesos propios y los subcontratados, vinculados a las operaciones respecto de las que presta sus servicios, con el objeto de reducir costos, mejorar

tiempos, utilizar la mas adecuada alternativa o modalidad aplicable a cada operación, y lograr cualquier otra optimización de tales procesos.

Definición de Estrategias

Para cumplir los aspectos mencionados en la visión se hace necesario estructurar el programa general para definir y lograr los objetivos definidos dentro de su entorno en un plazo de tiempo que permita incorporar a la totalidad de los recursos comprometidos.

Tanto es así, que para que la estructura logística se adapte dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permita optimizar los niveles de Servicio al Cliente en empresas de consumo masivo, se hace necesario en cada una de las perspectivas las siguientes estrategias:



Definición de Indicadores

Posteriormente una vez definidos los objetivos que encauzaran la estrategia, se definen los indicadores. Dichos parámetros deben reflejar resultados puntuales de los objetivos, e informar permanentemente sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

Tal como es sugerido por los expertos, al empezar a usar el Balance Score Card, es necesario que no se extralimite el numero de indicadores perseguidos, en parte por el seguimiento que debe hacerse y porque el esfuerzo en lograr varias metas al mismo tiempo dispersa la gestión emprendida.

En tal sentido, para la presente propuesta se plantea como punto de partida cuatro (4) indicadores, que harán de su implementación una oportunidad de mejora sostenida a largo plazo y con amplias posibilidades de extender el cuadro de mando integral a otros aspectos importantes de la operación logística cuando se crea así conveniente.

OBJETIVOS	MEDIDAS	INDICADOR
Aumentar la Eficacia de la Operación	Nivel de Rentabilidad	≥ 0
Ser Percibido como Proveedor excelente	Mantener la Cartera de clientes	\geq Cartera de Clientes Actual
Optimizar todas las operaciones	Nivel del Servicio	$> 85\%$
Desarrollar sinergia entre el Talento Humano y las TIC's	Procesos y Operaciones Automatizadas	100%

Implementación del BSC

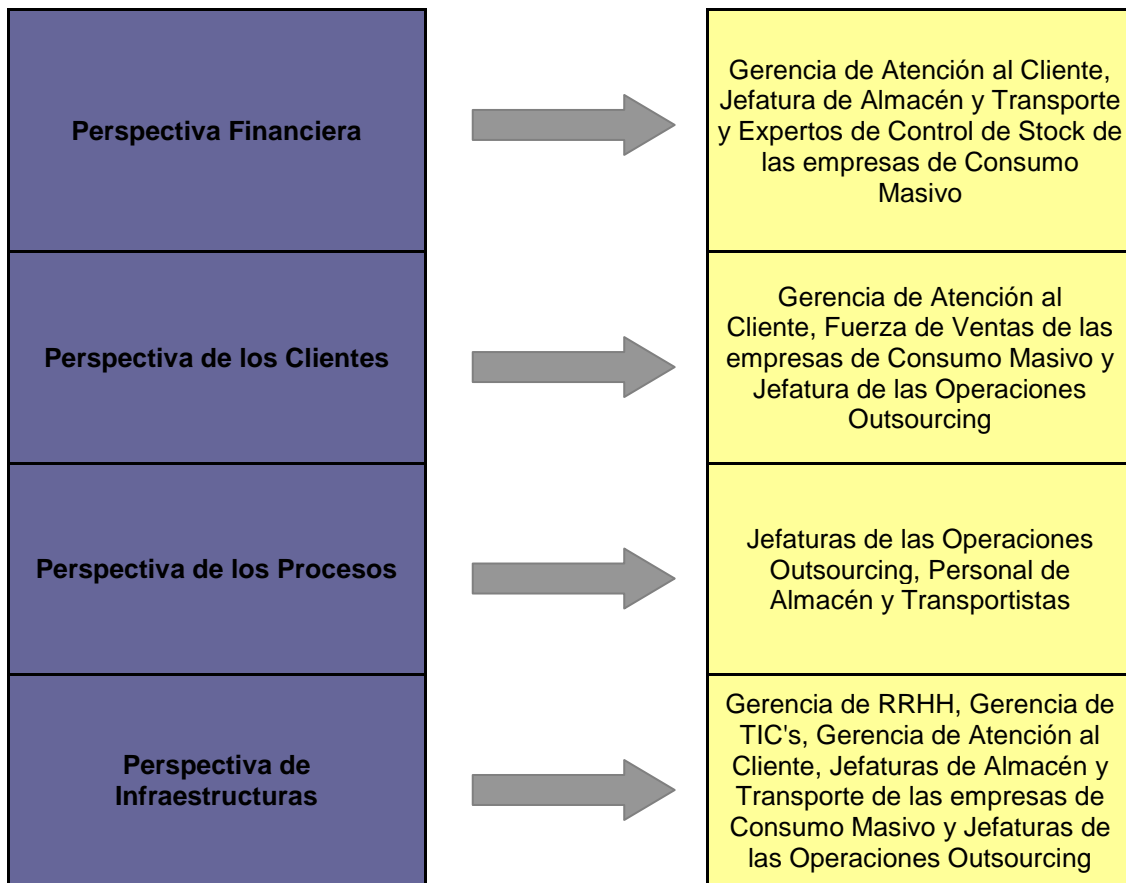
Una vez definido los aspectos esenciales de las cuatro perspectivas y los indicadores de resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

A través del modelo de control y seguimiento, que se emplea en caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos. Se implementa como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y se hace responsable a un pequeño grupo de personas.

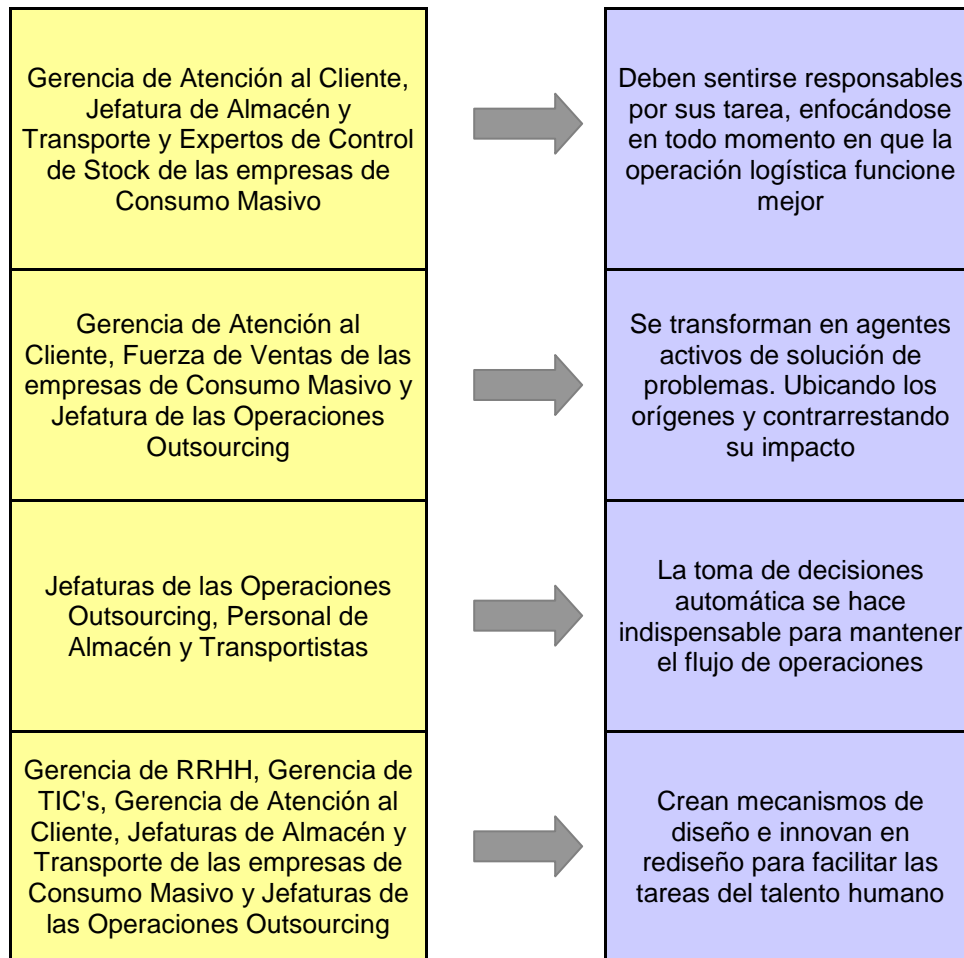
También es posible hacerlo por medio del modelo de aprendizaje organizativo y comunicación, que en este caso se aplica mas al caso de estudio, porque se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la gestión comercial, en este sentido se emplea el Balance Score Card como un modelo de aprendizaje, convirtiéndose en una herramienta proactiva que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los indicadores planteados se aprovechan para adecuar la estrategia planteada originalmente.

Premisas básicas del Empowerment para el manejo del talento humano en el diseño de la estructura logística de la estrategia del outsourcing de las operaciones.

Como Empowerment significa potenciación o empoderamiento mediante la delegación de poder y autoridad a los empleados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo a través de estrategias motivacionales, es indispensable establecer en cada una de las perspectivas cuales son los actores principales, para diferenciarlos e identificar los aspectos aptitudinales presentes o no en cada uno de ellos, de forma de guiar el adiestramiento y la capacitación en caso de ser necesarias.



Características indispensables a desarrollar para desarrollar la filosofía del empowerment como complemento del Balance Score Card, de acuerdo a sus perspectivas:



Entre las acciones a seguir para garantizar la efectividad de la puesta en práctica del empowerment, se encuentran:

La definición de los elementos claves de cada tarea, operación y actividad.

Revisión periódica de todos los indicadores.

A través de charlas y reuniones informales, los líderes de grupo deben estar en capacidad de describir los objetivos y resultados esperados.

Debe ser una constante el empleo del potenciamiento, enseñanza autodirigida, retroalimentación permanente sobre la ejecución de las tareas y su incidencia en el logro de los objetivos.

El empleado debe ser capacitado en la toma de decisiones.

Se debe motivar al personal a sentirse tomado en cuenta, involucrando en todas las actividades posibles.

Para que esta estrategia sea efectiva debe entenderse que el talento humano esta conformado por personas, los cuales por sus características necesitan ser entendidos y escuchados, por tanto la actitud empática de los superiores marcara la diferencia.

Los procesos de delegación exitosos radican en otorgar responsabilidades y confiar en las capacidades del personal, de lo contrario, pudiera convertirse en una variable desfavorable para todo el proceso.

En la medida que se conozca el personal de cada unidad es posible, redefinir las estructuras de empoderamiento, donde se combinen adecuadamente: competencia, empatía, jerarquía.

El ejercicio de liderazgo formal e informal siempre debe: monitorear, orientar, guiar, reforzar. Los cuatros aspectos conforman los elementos indispensables para la efectividad de la influencia sobre el recurso humano.

De acuerdo a lo anterior, es posible combinar efectivamente el empowerment con el outsourcing, ya que aportan gran flexibilidad a los procesos. En virtud de que las actividades son ejecutadas por expertos en la materia, que toman decisiones y las ejecutan, siempre apegándose a las políticas definidas por la empresa contratante. Favoreciendo así el flujo de trabajo. Esta dupla también permite la toma de decisiones rápidas ante cualquier escenario, minimizando las brechas y los tiempos de respuestas ante cambios inesperados del entorno.

Si este esquema es empleado de forma proactiva, añadiría un plus en el valor de la gestión comercial que sumado a la diversificación de los productos comercializados, generarían ventajas distintivas y competitivas que a la larga repercuten en el resultado del negocio.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad para la ejecución de la presente propuesta se encuentra dividida de la siguiente manera:

Factibilidad Técnica

El tipo de empresa compatible con la naturaleza del estudio, cuenta con los recursos materiales para llevar a cabo la propuesta, tales como: computadora, impresora, artículos de papelería, todo esto para el procesamiento y transcripción de datos que sean necesarios. Asimismo cuenta con un sistema automatizado donde a través de la parametrización adecuada pueden obtenerse información para validar los indicadores establecidos. De igual forma, la integración de las bases de datos y el ajuste de los reportes hace posible ejecutar ciclos de procesos sobre ambientes de pruebas, que están relacionados con la perspectiva de infraestructura.

Factibilidad Psicosocial

En lo que respecta a este aspecto, el cual corresponde al nivel de aceptación del personal con respecto a la propuesta, en primera instancia los empleados tanto de las empresas contratantes como las contratadas pudieran involucrarse con la misma para participar activamente, ya que la receptividad mostrada en el desarrollo de la investigación evidencia que están comprometidos con la mejora continua en sus actividades.

Factibilidad Financiera

La intención del Balance Score Card, es equilibrar las fuerzas de la organización en función de los recursos empleados, en tal sentido la factibilidad financiera esta soportada en que básicamente se emplearan los recursos ya existentes, puesto que es una mejora al proceso que se ejecuta, sin involucrar aspectos nuevos. En el caso de la perspectiva de infraestructura y el empowerment, el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y de Tecnología e Información es fundamental para no generar costes excesivos o no contemplados en el presupuesto del área de Atención al Cliente.

Análisis Costo – Beneficio

El análisis costo/beneficio permite conocer la viabilidad de diseñar una Estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing bajo la premisa del Balance Score Card para las operaciones logísticas, al tiempo que se sostiene en las premisas básicas del Empowerment para el manejo del talento humano.

En este sentido por ser una propuesta novedosa, la cuantificación de los costos será posible en la medida en que se decida implementar el mapa estratégico del Balance Score Card, con sus correspondientes estrategias e indicadores, que en definitiva

guiará la estructura logística a funcionar bajo la estrategia del outsourcing optimizando el servicio de atención al cliente y elevando el nivel de la Calidad del servicio.

No obstante, es posible identificar los costos que pudieran ser considerados, a saber:

Costos de equipos (equipos e instrumentos de trabajo).

Costos de infraestructura (de ser requeridas modificaciones en el ambiente del almacén y mobiliario).

Costo de personal (incluye: nuevos ingresos, inducción, capacitación y adiestramiento de necesitarse).

Costo de materiales (todos los que se necesiten en cada una de las premisas y perspectivas).

Costo de consultoría externa (en caso de que deba ajustarse la propuesta o extenderse a otras variables no consideradas en la investigación).

En el caso de los beneficios, los mismos estarán asociados con:

Aumento en el nivel de las ventas, maximización de la gestión comercial y disminución de los costos de reprocesos.

Incremento del nivel de percepción de la calidad de servicio y potenciación de los canales de información.

Cumplimiento total de las solicitudes de los clientes, al tiempo que se mejoran las condiciones de almacenaje y se profundizan las alianzas entre las empresas contratadas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La ejecución eficiente de una estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, la búsqueda constante del mejoramiento continuo y las acciones correctivas, son naturales. La evolución del mercado y el comportamiento del consumidor deben obligar a los responsables del Servicio de Atención al Cliente revisar constantemente como las acciones emprendidas están totalmente en sintonía con la visión, los objetivos y la estrategia corporativa. Esta es la razón por la cual la tarea de diseñar una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente, en empresas de consumo masivo, puede permitir acoplar oportunamente todos los factores que la integran. Los cambios en la estrategia siempre obligan a revisar los métodos de trabajo y las estructuras lógicas de las operaciones.

En este sentido, las conclusiones derivadas del análisis ejecutado permitieron establecer que:

- La Gerencia de Distribución y Operaciones esta consciente de que el manejo de las actividades de almacenaje y transporte inciden en el nivel de prestación del servicio, sobre todo en lo atinente a: costos, puntualidad en la entrega y cumplimiento de las condiciones acordadas para el caso del servicio de transporte.
- No se garantizan los niveles de inventario de los clientes, se incrementan exponencialmente los costos y las condiciones de entrega de los productos no son cuidadas adecuadamente.

- Los clientes califican el nivel de servicio entre bueno, regular y malo, lo que indica que hay factores no considerados por los responsables, que están afectando seriamente la percepción y calidad del nivel de servicio.
- El funcionamiento de las actividades de transporte y el almacenamiento, se presentan como los factores claves de éxito, que inciden en que el nivel de servicio sea percibido de la manera como lo es, en virtud de que esta conformado por factores operativos y de talento humano.
- Las empresas contratadas manifiestan que entre las principales debilidades de su gestión se destacan los defectos en los productos causados por un inadecuado manejo en el transporte y almacenaje. A pesar de esta condición la capacidad de distribución selectiva sigue mostrándose como un aspecto sobresaliente de su servicio.
- Los clientes comunes consideran que la calidad del producto en algunos casos es regular, debido a que en algunas oportunidades se reciben productos abollados, embalaje incompleto, faltante en bultos y hasta no aptos para el consumo humano, e insisten en el incumplimiento en el cronograma de despachos.

La descripción anterior, pone de manifiesto la consecución de los objetivos propuestos para esta investigación, lo que permite tener claras las variables que acompañaran las perspectivas del Balance Score Card que soportara el diseño de la estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente.

Recomendaciones

Luego de haberse establecido el conjunto de conclusiones, la autora se permite hacer una serie de recomendaciones aplicables para los servicios outsourcing que intervienen en la operación logística y que inciden en el nivel de servicio al cliente, ya que dichas operaciones deben destacar por su alto dinamismo y gran capacidad de reacción. Por tanto la estructura de soporte al servicio deben estar basadas en grupos de trabajos autónomos y con facultades para tomar decisiones. Haciendo posible materializar los siguientes aspectos:

- Implementar la estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones.
- Realizar planes de capacitación y adiestramiento paulatinamente para fomentar y promover la delegación de responsabilidad, la autoridad responsable y el trabajo en equipo
- Documentar toda la estructura del Balance Score Card y sus premisas básicas a fin de poder hacer revisión y verificación del cumplimiento de lo propuesto.
- Hacer de la estrategia establecida parte del trabajo operativo del personal involucrado, con el objetivo de garantizar la adaptabilidad y compromiso con el logro.
- Evaluar periódicamente los procedimientos de control interno de los procesos de almacenaje y transporte
- Procurar el establecimiento de una adecuada delegación de trabajo para el personal que labora en los centros de distribución y puntos de trasbordo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2005). **Diseño e Implementación del manual de procedimientos del Servicio Outsourcing y Control de desechos para uso en el reciclaje de papel para la empresa FESA CARVAJAL, S.A.** Universidad San Carlos de Guatemala, Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial. Guatemala.
- Albrecht, K. y Bradford, L. (1997). **La Excelencia en el Servicio.** Traducción Jesús Villamizar; revisión técnica Humberto Serna Gómez- Santa fe de Bogotá. 3R Editores.
- Arias, F (2004). **El Proyecto de Investigación.** Guía para su Elaboración. (3era ed). Episteme. Caracas.
- Asenjo, M. (2006). **Gestión Diaria del Hospital.** [Documento en línea]. Disponible: [HTTP://books.google.es/books?id=Ta1YOW5GkCcC&pg=PA89&dq=matrices+de+impacto&hl=es&ei=P6AlTvz_OcHv0gH1j83KCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFEQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=Ta1YOW5GkCcC&pg=PA89&dq=matrices+de+impacto&hl=es&ei=P6AlTvz_OcHv0gH1j83KCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFEQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2011, mayo 25].
- Balestrini, M. (2005). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación** (5a. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Ballou, R. (2004). **Administración de la Cadena de Suministros. Logística.** Prentice Hall. México.
- Court, V. (2008). **Generación de Proyectos I (Compilación).** Caracas: Instituto Internacional de Andragogía.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Edamsa Impresiones, S.A.
- Desatnick, R (1990). **El negocio de la Gestión de Recursos Humanos.** Universidad de Michigan. Wiley.
- Domínguez, H. (2006). **El Servicio Invisible: fundamentos de un buen servicio al cliente.** Ediciones Ecoe.

- Flanes, A. (2000). **Cómo elaborar un Trabajo de Grado de enfoque cuantitativo para optar al título de TSU, Licenciado, Magíster, Doctor.** San Juan de Los Morros: Autor.
- Gay, Ch., Essinger, J (2000). **Dentro de la Externalización.** Publicaciones Nicholas Braly.
- Giorgio, M. (1993). **La Calidad Total como Herramienta de Negocio.** Traducción Francisco Larios Santos. Ediciones Días de Santos, S.A. Madrid. P.6.
- Guízar, R. (1998). **Desarrollo Organizacional.** México: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1998). **El Coste de la Mala Calidad.** Ediciones Díaz de Santos
- Kotler, P. (2003). **Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z.** Pearson Educación, S.A.
- Malagón, G., Galán, R., y Pontón, G. (2006). **Garantía de Calidad en Salud.** [Documento en línea]. Disponible: http://books.google.es/books?id=zNIzAARgYZEC&pg=PA617&dq=ANALISIS+DOFA&hl=es&ei=D6MITtv6Lefc0QGKq9neCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFgQ6AEwCTgK#v=onepage&q=ANALISIS%20DOFA&f=false [Consulta: 2011, mayo 30].
- Maldonado, F. (2006). **Outsourcing y Libre Comercio: “Dilema para Smith y Ricardo”.** Universidad de Los Andes, Departamento de Economía. Revista - Actualidad Contable FACES Año 9 N° 13, Julio-Diciembre 2006. Mérida. Venezuela.
- Martínez, C. (2008). **Diseño de un sistema de indicadores para medir el desempeño de la cadena de suministros usando el enfoque a procesos.** Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás. Sección de Estudios de Post Grado e Investigación. México D.F.
- Medina, E. y Giraldo, M. (2005). **Sistema de medición y control de la gestión financiera y operativa de los operadores logísticos. En el sector de alimentos de consumo masivo.** Universidad de Carabobo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, Departamento de Gerencia. Valencia, Venezuela.

- Mora, L. (2008). **Gestión Logística Integral**. Ecoe Ediciones, Bogotá, D.C. Colombia.
- Morales, (2009), “**La importancia de la logística en la atención al cliente como herramienta competitiva**” Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Nahoum, C. (1961). **La entrevista psicológica**. Buenos Aires: Kapelusz
- Ortiz, N. (2006). **Modelo de Administración de Procesos de Negocios en una Empresa de servicios de Outsourcing Logístico. Caso Tíbet**. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás. México D.F.
- Parella, S. y Martins, P. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Venezuela
- Príncipe y Rojas (1998). **Modelo conceptual de medición estratégica de valor agregado basado en la técnica del Balance Score Card**. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Caracas Venezuela.
- Rodríguez, A. (2006). **Propuesta de un modelo de información de gestión para las empresas comercializadoras de pinturas y afines de la Corporación Grupo Químico, C.A. basado en la aplicación de las perspectivas del cliente y de aprendizaje y crecimiento respectivamente del Cuadro de Mando Integral**. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Valencia, Venezuela.
- Romo, M. y Castillo, C. (abril, 2002). **Metodologías de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la nutrición**. [Documento en línea]. Disponible: [HTTP://www.Revista chilena de nutrición - metodologías de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la nutrición.htm](http://www.Revista chilena de nutrición - metodologías de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la nutrición.htm). [Consulta: 2011, abril 10].
- Sabino, C. (2003). **Cómo hacer una Tesis**. Editorial Panapo Caracas: Venezuela.
- Serna, H. (2005). **Índices de Gestión**. Segunda Edición. 3R Editores, Bogotá, D.C. Colombia.

- Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica**. Décima Edición. 3R Editores, Bogotá, D.C. Colombia.
- Soret, I. (2006). **Logística y Marketing para la Distribución Comercial**. Editorial ESIC. Madrid.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). **El Proceso de la Investigación Científica**. Caracas: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Fedupel.
- Urzelai, I. (2006). **Manual Básico de la Logística Integral**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. P.
- Vizcarrondo, T. (2006). **Estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente en una empresa de consumo con orientación a la proyección de su imagen corporativa**. Universidad de Carabobo, Área de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Programa de Administración de Empresas Mención Mercadeo. Valencia, Venezuela.
- Wellington, P. (2005). **Estrategias de Kaizen para la Atención al Cliente**. Ediciones Pitman: Michigan.

ANEXOS

ANEXO A
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 8
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente, en empresas de consumo masivo.

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Items	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
Diagnosticar el funcionamiento de la empresa a analizar focalizado en los niveles de Servicio al Cliente.	Funcionamiento de las actividades tercerizadas manejadas a través de Outsourcing	1- Actividades logísticas manejadas a través de Outsourcing. 2- Nivel de Servicio de las actividades logísticas manejadas a través de outsourcing de las operaciones	¿En esta empresa manejan actividades bajo la modalidad de outsourcing ¿Qué actividades logísticas son manejadas a través de la modalidad de outsourcing? ¿Qué impacto tienen estas actividades en el nivel de servicio de la empresa?	Entrevistas Encuestas Observación Directa	Guión de Entrevista Cuestionarios Guía de Observación	Gerencia de Distribución y Operaciones
Determinar las principales variables que impactan los niveles de Servicio al Cliente a través de una matriz DOFA	1- Funcionamiento de las actividades de Transporte que afectan el nivel de servicio. 2- Funcionamiento de las actividades de Almacenamiento que afectan el nivel de servicio.	1- Descripción de las actividades de transporte. 2- Personal del área de transporte. 3- Fortalezas y Debilidades del área de transporte. 4- Descripción de las actividades de almacenamiento. 5- Personal de Almacenes. 6- Fortalezas y Debilidades de Almacenes.	¿Cuál es la percepción que se tiene del área de transporte? ¿Características del personal que labora en el área de transporte de la empresa? ¿Cuál es la percepción que se tiene del área de almacenes? ¿Características del personal que labora en almacén? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que se identifican en el área de transporte?	Entrevistas Encuestas Observación Directa	Guión de Entrevista Cuestionarios Guía de Observación	Gerencia de Distribución y Operaciones. Departamento de Personal de la empresa. Grupo de clientes significativos.
Analizar los modelos aplicables a la solución del problema para el diseño de la nueva estructura logística	1- Análisis y Estudio del Modelo Balance Score Card. 2- Teoría de Empowerment. 3-Modelo BSC aplicado al Outsourcing logístico.	1- Premisas del Modelo 2- Perspectivas del Modelo	¿Cuáles son las premisas del modelo BSC? ¿Cuáles son las perspectivas del modelo? ¿Cuáles son las perspectivas de la teoría del Empowerment en los outsourcing?	Revisión Documental	Ficha de Registro	Bibliografía existente Antecedentes de la Investigación Resultados de las encuestas
Diseñar la nueva estructura logística basada en el modelo outsourcing de las operaciones y orientada a elevar los niveles de Servicio al Cliente	1- Aplicación y Análisis del Modelo Balance Score Card a los outsourcing logísticos de la empresa. 2- Aplicación de la Teoría de Empowerment a los empleados de los diferentes outsourcing de la empresa 3-Modelo BSC aplicado al Outsourcing logístico.	1- Premisas del Modelo 2- Perspectivas del Modelo	¿Cuáles serán las premisas del modelo BSC aplicados al outsourcing? ¿Cuáles son las perspectivas del modelo BSC aplicados al outsourcing? ¿Cuáles son las ventajas de aplicar la teoría del Empowerment en los outsourcing que manejan las actividades logísticas de la empresa?	Revisión Documental	Ficha de Registro	Bibliografía existente Antecedentes de la Investigación Resultados de las encuestas

Fuente: la investigadora (2011)

ANEXO B
CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



En el contexto de un proyecto para el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo.

Solicitamos su colaboración en esta encuesta para que nos ayude a diagnosticar, desde su parecer y experiencia profesional, el funcionamiento de su empresa en lo que respecta a las actividades logísticas y los niveles de servicio.

IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Cargo:

Localidad:

1.- ¿HA OÍDO USTED HABLAR SOBRE EL OUTSOURCING?

- Si
- No

2.- ¿EN ESTA EMPRESA MANEJAN ACTIVIDADES A TRAVÉS DE OUTSOURCING?

- Si
- No

3.- ¿CUÁLES ACTIVIDADES LOGÍSTICAS SON MANEJADAS A TRAVÉS DE LA MODALIDAD DEL OUTSOURCING?

- Almacenes
- Transporte
- Todas las anteriores
- Ninguna

4.- ¿CÓMO CALIFICA EL FUNCIONAMIENTO DEL TRANSPORTE DE LA EMPRESA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

5.- ¿CUÁL ES EL NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL DE TRANSPORTE?

- Universitario
- Técnico Superior
- Bachiller

- Educación Básica
- Analfabeta

6.- ¿CÓMO CALIFICA EL FUNCIONAMIENTO DEL LAS ACTIVIDADES DE ALMACENAJE DE LA EMPRESA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

7.- ¿CUALES ES EL NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL DE ALMACENES?

- Universitario
- Técnico Superior
- Bachiller
- Educación Básica
- Analfabeta

8.- ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS (ALMACENAJE Y TRANSPORTE) PROVOCAN ALGÚN IMPACTO EN LOS NIVELES DE SERVICIO?

- SI
- NO

9.- ¿QUÉ TIPO DE IMPACTO TIENE PARA LA EMPRESA LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE?

- Positivo

¿Por qué? _____

- Negativo

¿Por qué? _____

10.- ¿QUÉ TIPO DE IMPACTO TIENE PARA LA EMPRESA LAS ACTIVIDADES DE ALMACENAJE?

- Costos
- Puntualidad
- Calidad
- Condiciones Acordadas
- Trato al Cliente

ANEXO C
CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



En el contexto de un proyecto para el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del Outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo.

Solicitamos su colaboración en esta encuesta para que nos ayude a diagnosticar, desde su parecer y experiencia profesional, el funcionamiento de su empresa en lo que respecta a las actividades logísticas y los niveles de servicio.

IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Categoría del Negocio:

Cargo:

Localidad:

1.- ¿SU EMPRESA PRESTA SERVICIOS DE OUTSOURCING A LA EMPRESA _____

- Si
- No

2.- ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO DE OUTSOURCING PRESTA A LA EMPRESA?

- Almacenaje
- Transporte
- Almacenaje y Transporte
- Ninguno de los Anteriores

3.- ¿USTED TIENE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA CONTRATANTE?

- Si
- No

4.- ¿SU EMPRESA RECIBE CHARLAS DE ADIESTRAMIENTO ACERCA DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA CONTRATANTE?

- Si
- No

5.- ¿USTED APLICA LAS POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA CONTRATANTE?

- Si
- No

6.- ¿CÓMO CALIFICA LA CALIDAD DEL PRODUCTO DESPACHADO?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7.- ¿DESPACHAN PRODUCTOS NO APTOS PARA SER COMERCIALIZADOS?

- Nunca
- Muy pocas Veces
- Algunas Veces
- Muy frecuentemente
- Siempre

8.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES DEFECTOS QUE PRESENTAN LOS PRODUCTOS?

- Abolladura
- Rotos
- Fermentados
- Faltante en Transporte
- Faltante en Paletas

9.- ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE SERVICIO PRESTADO POR SU EMPRESA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

10.- ¿QUÉ CONSIDERA UD. QUE PODRÍA HACER LA EMPRESA CONTRATANTE PARA QUE SU EMPRESA MEJORE EL NIVEL DE SERVICIO?

ANEXO D
CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 3



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



En el contexto de un proyecto para el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del Outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo.

Solicitamos su colaboración en esta encuesta para que nos ayude a diagnosticar, desde su parecer y experiencia profesional, el funcionamiento de su empresa en lo que respecta a las actividades logísticas y los niveles de servicio.

IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Categoría del Negocio:

Cargo:

Localidad:

1.- ¿USTED RECIBE DESPACHOS DE LA EMPRESA?_____

- Si
- No

2.- ¿CUÁL ES LA CANTIDAD DE DESPACHOS?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

3.- ¿SE CUMPLE CON EL CRONOGRAMA DE DESPACHOS?

- Nunca
- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca

4.- ¿QUÉ TIPO DE VEHÍCULOS RECIBE?

- Gandolas
- Canter (4.000 Kilos)
- FORD 350 (6.000 Kilos)

- Camión modelo FK (8.000 Kilos)
 - Otros (Especifique _____)
-

5.- ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN DEL TRANSPORTE DE LA EMPRESA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

6.- ¿CÓMO CALIFICA LA CALIDAD DEL PRODUCTO DESPACHADO?

- Siempre Excelente Calidad
- Algunas veces de buena calidad.
- Nunca la mercancía de buena calidad.

7.- ¿LE HAN DESPACHADO PRODUCTOS NO APTOS PARA SER COMERCIALIZADOS?

- Nunca
- Muy pocas Veces
- Algunas Veces
- Muy frecuentemente
- Siempre

8.- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES DEFECTOS QUE PRESENTAN LOS PRODUCTOS?

- Abolladura
- Latas o bolsas golpeadas
- Latas o bolsas Rotas
- Falta de corrugado
- Mercancía Vencida o próxima a vencerse

9.- ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE SERVICIO DE LA EMPRESA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

10.- ¿QUÉ CONSIDERA UD. QUE PODRÍA HACER LA EMPRESA PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO?

ANEXO G
GUIÓN DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



En el contexto de un proyecto para el diseño de una estructura logística dentro de la estrategia del Outsourcing de las operaciones que permitan optimizar los niveles de servicio al cliente en empresas de consumo masivo, se ha preparado este guión de entrevista.

Solicitamos su colaboración en responder abiertamente las interrogantes, a fin de diagnosticar el funcionamiento de la organización, es por ello que desde su perspectiva y experiencia profesional puedo considerar adecuadamente las variables que inciden en el funcionamiento de su empresa en lo que respecta a las actividades logísticas y los niveles de servicio.

1. **¿Cómo califica la calidad del servicio prestado por las empresas que prestan servicios de Outsourcing (Almacenaje y Transporte) en la empresa? ¿Por qué?**
2. **¿Piensa que el nivel educativo del personal que labora para las empresas de Outsourcing influye en la calidad de servicio que presta la empresa? ¿Por qué?**
3. **¿Qué medidas ha tomado la empresa para difundir las políticas de calidad así como buenas prácticas de almacenamiento y transporte a las empresas que prestan servicio de Outsourcing?**
4. **¿Cuáles consideras que son las principales debilidades y fortalezas que presentan las empresas que prestan servicios de outsourcing en su empresa en lo que respecta a nivel de servicio?**
5. **¿Considera que la efectividad actividades de almacenamiento y transporte tienen un impacto positivo en el nivel de servicio prestado por su empresa? ¿Por qué?**
6. **¿Considera que estableciendo políticas orientadas a mejorar las actividades de transporte y almacenaje de las empresas que prestan servicio de outsourcing permitirían mejorar los niveles de servicio de la empresa?**

ANEXO F
CARTAS DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA

Yo, Paulina Riera ♀, Venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° V- 11527262, de profesión Msc. en Gerencia, por medio de la presente, doy validez a los instrumentos anexos presentados para mi revisión por la Econ. María Eugenia Rivero, para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado, de su autoría titulado DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGISTICA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING QUE PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO con el cual está optando al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra o colectivo escogida para tal fin.

En Valencia, a los 22 días del mes de Julio del año 2010.

Firma:

Prof.

Paulina Riera



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombres y apellidos: Paulina Rivera
Título que posee: MSc. en Gerencia
Institución donde labora: UC - Gobierno de Carabobo

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1	✓			✓		
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17	✓			✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA

Yo, Pedro M. Juncos F., Venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° V- 4568977, de profesión economista, por medio de la presente, doy validez a los instrumentos anexos presentados para mi revisión por la Econ. María Eugenia Rivero, para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado, de su autoría titulado DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGISTICA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING QUE PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO con el cual está optando al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra o colectivo escogida para tal fin.

En Valencia, a los 22 días del mes de Julio del año 2010.

Firma: _____

Prof. Pedro M. Juncos F.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombres y apellidos: Pedro M Juan F
Título que posee: Magister Adm Empresas Finanzas
Institución donde labora: Postgrado Facces-UC

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		
12	✓			✓		
13	✓			✓		
14	✓			✓		
15	✓			✓		
16	✓			✓		
17	✓			✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA

Yo, Marisla Giraldo, Venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° V- 4604313, de profesión _____, por medio de la presente, doy validez a los instrumentos anexos presentados para mi revisión por la Econ. María Eugenia Rivero, para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado, de su autoría titulado DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA LOGISTICA DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING QUE PERMITAN OPTIMIZAR LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO con el cual está optando al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra o colectivo escogida para tal fin.

En Valencia, a los 22 días del mes de Julio del año 2010.

Firma: Marisla Giraldo
Prof. : Marisla Giraldo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombres y apellidos: Marisela Girello
Título que posee: Ingeniero Industrial
Institución donde labora: Universidad de Carabobo

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		
12	✓			✓		
13	✓			✓		
14	✓			✓		
15	✓			✓		
16	✓			✓		
17	✓			✓		

ANEXO H
GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nº	Fecha	Denominación	Descripción de la observación