



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO
LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD,
POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL,
C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO,
SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Expediente No. 1074

Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación

FORMATO DE INGRESO DE LOS EJEMPLARES RÚSTICOS

Fecha: 12 / 11 / 2013

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González F. **Telf. Del Tutor:** _04145924526

Título del Trabajo: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO

AUTOR/ E-mail.	# CEDULA	TELÉFONOS		MENCIÓN		GRADUANDO	
		HABITACIÓN	CELULAR	AC	CP	SI	NO
EDIOMARA HERNANDEZ B Ediomara1006@hotmail.com	9945060	02416191853	04269710966	X		X	
YRIS JIMENEZ F Yrisjimenez@hotmail.com	15901933	02418741085	04145976730	X		X	

ESPECIFICAR SI HUBO ALGÚN CAMBIO DURANTE LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE GRADO:

Cambio de Título: _____ Cambio de Tutor: _____ Desincorporación: _____ Otros: _____

Explique: _____

OBSERVACIONES: (Solo para uso interno de la Oficina de Apoyo a la Investigación)

NOTA: Deben traer este formato debidamente llenado en computadora e incluirlo dentro de los rústicos; **impreso en la parte de atrás de la CARÁTULA DE CARTULINA BLANCA.** Adicionalmente, imprima dos (02) formatos a parte en hoja blanca para uso interno de la Oficina.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE
TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA
CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Ediomara Hernández
Yris Jiménez

Tutor:

Prof. Manuel González F.

Bárbula, Enero del 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE
TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA
CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Manuel González F.

Autoras:

Ediomara Hernández
Yris Jiménez

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciados en Administración Comercial**

Bárbula, Enero del 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE
TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA
CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González F.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por: Manuel González, F.

E-mail: finanzasferro@hotmail.com

C.I: 4.129.212

Bárbula, Enero del 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO, presentado por: Ediomara Hernández, C.I. 9.945.060 e Yris Jiménez, C.I. 15.901.933 y para optar al Título de Licenciadas en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los 17 días del mes de Enero del año 2014.

Coordinador

Miembro Principal

Miembro Principal

Suplente

DEDICATORIA

Esta investigación es dedicada a la empresa Clover Internacional c.a, y a todo el personal que labora en ella.

De igual manera, deseamos que esta investigación sirva como instrumento o modelo de ayuda y apoyo a las personas, especialmente a los estudiantes de la Universidad de Carabobo (faces), cuando requieran conocimientos en el área de logística de transporte y atención al cliente.

Ediomara Hernández

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi madre y padre, por traerme a esta vida. A mis hermanos por darme la alegría de mis sobrinos hermosos: Noriangel, Saelyx y Jose Alejandro.

Yris Jiménez.

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS TODOPODEROSO. Quien me dio la fe, la fuerza, la salud y la esperanza para continuar los estudios y llegar aquí en la culminación de este trabajo. Por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos, Para ti mi agradecimiento infinito.

A MIS PADRES

Eda y Omar Por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el triunfo profesional alcanzado. Ellos me apoyaron e impulsaron a seguir adelante a pesar de los obstáculos que se me presentaron, Para ellos mi amor, obediencia y respeto. ¡Los Amo!

A MIS ADORADAS HIJAS. Keyla, Veriuska y Kerly quienes me sirven como fuente de inspiración y las razones para seguir adelante, gracias por prestarme el tiempo de sus vacaciones decembrinas para que yo estudiara.

A MIS HNAS.HNO. Y CUÑADA

Por su ayuda y apoyo incondicional que me brindaron en los momentos que más lo necesité, mis sinceros agradecimientos.

A LA MEMORIA DE: Mí amiga Rosa Virginia Mesa Castillo que desde el Cielo está conmigo y que siempre recordaré, y llevaré en mi memoria y corazón, te la debía amiga.

A MIS AMIGAS/OS.

Lila, Lewis, Crisel, Limelly, Sol, Jianne, Daniela, Lilibeth, Leomarelys, Belkis y otras que aunque no las nombre no dejan de ser importantes, y a un amigo muy especial que para mí es como un ángel (FH) que siempre estuvo incondicional e hizo posible que siguiera mis estudios en esta universidad. Gracias de todo corazón. Dios me los cuide.

A MIS COMPAÑEROS /AS DE ESTUDIO Y COMPAÑERA DE TESIS.

Por su apoyo moral y ayuda constante.

A todos mis profes en especial Pedro Duarte, Manuel Gonzalez y Neyris Soto, no solo de la carrera, sino de la vida, mil gracias porque de alguna manera, forman parte de lo que ahora soy y donde he llegado.

Ediomara Hernández

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

Al Universo por darme maravillosas oportunidades en mi vida de aprendizaje y crecimiento.

A mis amigas/os: Adriana, Nell, Nia, Yesenia, Mariali, Oriana, Anali, Maira, Jordan, Gustavo, por su maravillosa amistad.

A todos mis ex novios por hacerme perder el tiempo.

A la Universidad de Carabobo por aceptarme de #121 en la lista para ingresar.

A mi familia que me dio las bases para ser quien soy.

A mis hermanos por su amor escondido.

A mis compañeros de estudio/tesis.

A mis profesores, en especial Juan Aguirre, Pedro Duarte, Manuel Gonzalez.

A mi jefa Carmen, por su valioso apoyo.

Yris Jiménez.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE
TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA
CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL
CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Ediomara Hernández
Yris Jiménez

Tutor: Manuel González F.

Fecha: Noviembre de 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., considerando el diagnóstico inicial en el cual se detectan fallas en la gestión de transporte de la empresa, tales como la ausencia de políticas formales, estrategias y procedimientos; además no se cuenta con un formato de control para la verificación de los daños reportados por Ford Motor de Venezuela, S.A. la cual varía de acuerdo a los casos presentados y se debe determinar si dicho daño es imputable y descontado a Clover o imputable al cliente. Para tal fin se define un estudio de nivel descriptivo tipo Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo, así como la aplicación de una guía de observación y un cuestionario como instrumentos de recolección de información aplicado a una muestra de veintidós (22) trabajadores, con las cuales se va a diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa, para luego describir la incidencia de los factores en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa. Los resultados permitieron concluir que es necesario contar con una perspectiva de largo alcance, es decir, una visión integral y de largo plazo que permita el análisis y comprensión de los procesos de cambio por los que pasa la empresa, para ello se elaboraron estrategias para la gestión de transporte, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa. desde las perspectivas de la eficiencia, la eficacia y la economía, y mediante una integración de los procesos en la organización de estudio, enfocada en ayudarlo a definir y a mejorar sus actividades en tema de distribución, tomando en cuenta la características de estos y de los bienes que distribuyen.

Descriptor: Gestión de transporte, servicio al cliente, estrategias, logística.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**STRATEGIES TO OPTIMIZE THE LOGISTICS PROCESS OF MOVING
FORD VEHICLES, BY THE CLOVER INTERNATIONAL COMPANY, CA,
LOCATED IN THE CASTILLITO INDUSTRIAL ZONE, SAN DIEGO,
CARABOBO**

Authors: Ediomara Hernández
Yris Jiménez

Tutor: Manuel González F.

Date: November 2013

ABSTRACT

The present research aims to propose strategies to optimize overall logistics process of moving vehicles Ford, by the Clover International company , C.A., considering the initial diagnosis in which failures are detected in the management of transport company, such as the absence of formal policies, strategies and procedures , plus you do not have a format control for verification of damage reported by Ford Motor de Venezuela , SA which varies according to the cases presented and should determine whether such damage is attributable and discounted Clover or attributable to the customer. To this end we define a descriptive level study type Feasible Project, supported by field research , and the application of an observation guide and a questionnaire as data collection instruments applied to a sample of twenty (22) workers, with which it is to diagnose the current state of vehicle transport management in the Customer Service area of the company, and then describes the impact of factors affecting the assessment of the damage caused during shipment management vehicles, the company reported. The results concluded that it is necessary to have a long-term perspective, a comprehensive and long-term that allows the analysis and understanding of the processes of change through which passes the company, for it developed strategies for transportation management, with the purpose of improving the relationship between the customer and the company. from the perspectives of efficiency, effectiveness and economy, and by integrating the processes in the organization of study, focused on helping you define and improve its activities in distribution issue, taking into account the characteristics of these and the distributing goods.

Descriptors: Transportation management, customer service, strategies, logistics.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Ediomara Hernández	9.945.060	04269710966	Ediomara1006@hotmail.com	AC
Yris Jiménez	15.901.933	04145976730	yrisjimenez@hotmail.com	AC
				

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

Línea: Productividad y Calidad Total

Interrogante: ¿Cuál es el efecto de la implantación de estrategias para mejorar el índice de Daños de los vehículos en la empresa?

Firman:

Tutor:

Nombre y Apellido: Manuel González Fierro

E-mail: finanzasfierro@hotmail.com

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido: Yris Jiménez

E-mail: yrisjimenez@hotmail.com

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido: Ediomara Hernández

E-mail: ediomara1006@hotmail.com



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	15/11/2012	Corregir la presentación de la cita textual, Formulación del Problema, Justificación de la Investigación ¿El para qué? ¿A quiénes beneficiaran? ¿Para la Empresa? ¿Para el departamento de ventas? ¿Clientes? Corregir los márgenes, Reformular el Planteamiento del Problema	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	04/12/2012	Corregir los Márgenes, espacios Sencillos, formulación del Problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	11/12/2012	Corregir Objetivos de la Investigación Falta anexar las referencias Bibliográficas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

- .- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente:

Período Lectivo:

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico	1.-	24/01/2013	Corregir los márgenes, índice general, Anexar Constancia de aceptación del tutor, Portada Identificada con el Título, Inicial del Primer Nombre, Mejorar la Redacción, Cambiar Tamaño de la Letra (no en cursiva).	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	20/02/2013	Utilizar un Conector, Elaborar la Estructuras de las Bases teóricas Principales y Secundarias.	Est./Invest.
				Tutor:
				Est./Invest.
	3.-	27/02/2013	Realizar sus respectivos análisis e interpretación, Corregir la Presentación de la Cita Textual.	Est./Invest.
				Tutor:
				Est./Invest.

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	05/03/2013	Anexar Autor (no está en la lista de referencias), Corregir márgenes, Corregir Título, Estrategias Metodológica, Redactar en 3ra.Personas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	12/03/2013	Anexar Autor (no está en la lista de referencias), Utilizar un conector al iniciar y mencionar un autor.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	19/03/2013	Conservar espacios Sencillos. Revisar citas textuales (años).	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento - Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	02/10/13	Modificación del Capítulo IV. Asesoría y aclaratoria sobre el Análisis e interpretación de los resultados	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	08/10/13	Corrección en el procedimiento de la investigación. Asesoría y aclaratoria sobre las fases a diagnosticar	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	14/10/13	Asesoría y aclaratoria de las técnicas e instrumento aplicadas para el análisis de datos de investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta Presentación de la Propuesta-Justificación de la Propuesta-Fundamentación de la Propuesta-Factibilidad de la Propuesta-Objetivos de la Propuesta-Estructura de la Propuesta.	1.-	21/10/13	Modificación y correcciones del Capítulo V. Asesoría y aclaratoria sobre la Propuesta a realizar.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	28/10/13	Corrección en el procedimiento de la propuesta. Asesoría y aclaratoria sobre los procedimientos para la elaboración de la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	06/11/13	Asesoría y aclaratoria de las conclusiones y recomendaciones de la propuesta. Corrección en las bibliografías consultadas en la investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vii
Resumen.....	ix
Formato de postulación tutorial.....	xi
Control de etapas.....	xii
Índice General.....	xvii
Índice de Cuadros.....	xix
Índice de Tablas.....	xx
Índice de Gráficos.....	xxi
Introducción.....	22
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	24
Formulación del Problema.....	27
Objetivos de la Investigación.....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Justificación de la Investigación.....	28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación.....	32
Bases Teóricas.....	35
Bases Legales.....	56
Definición de Términos Básicos.....	58
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	61
Diseño de Investigación.....	62
Unidades de Estudio.....	63
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis de la guía de observación.....	68
Resultados de la aplicación de Cuestionario.....	73
CAPÍTULO V LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	88
Objetivos de la propuesta.....	90
Desarrollo de la propuesta.....	92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
Conclusiones 105
Recomendaciones..... 108

LISTA DE REFERENCIAS 110
ANEXOS 113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Composición de la Población.....	64
Cuadro N° 2 Composición de la Población.....	65
Cuadro N° 3. Resultados de la Guía de Observación.....	69
Cuadro N° 4. Estrategias para fomentar la confianza y credibilidad del cliente....	92
Cuadro N° 5. Indicador de Satisfacción al Cliente – Planta.....	99
Cuadro N° 6. Indicador de Satisfacción al Cliente – Concesionario.....	100
Cuadro N° 7. Indicador de Tasa de Daño.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Identificación de las deficiencias.....	73
Tabla N° 2. Estrategias adaptables al cliente.....	74
Tabla N° 3. Calidad de servicio.....	75
Tabla N° 4. Orientación de las actividades hacia el cliente	76
Tabla N° 5. Identificación de los procesos.....	77
Tabla N° 6. Identificación de factores críticos.....	78
Tabla N° 7. Conocimiento de los procesos	79
Tabla N° 8. Definición de metas	80
Tabla N° 9. Medición según indicadores.	81
Tabla N° 10. Toma de decisiones.....	82
Tabla N° 11. Mapa estratégico.....	83
Tabla N° 12. Mejoramiento continuo.....	84
Tabla N° 13. Seguimiento de actividades	85
Tabla N° 14. Uso de herramientas gerenciales.....	86
Tabla N° 15. Cooperación con otras áreas	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Identificación de las deficiencias.....	73
Gráfico N° 2. Estrategias adaptables al cliente.....	74
Gráfico N° 3. Calidad de servicio	75
Gráfico N° 4. Orientación de las actividades hacia el cliente	76
Gráfico N° 5. Identificación de los procesos.....	77
Gráfico N° 6. Identificación de factores críticos.....	78
Gráfico N° 7. Conocimiento de los procesos	79
Gráfico N° 8. Definición de metas	80
Gráfico N° 9. Medición según indicadores.	81
Gráfico N° 10. Toma de decisiones.....	82
Gráfico N° 11. Mapa estratégico.....	83
Gráfico N° 12. Mejoramiento continuo.....	84
Gráfico N° 13. Seguimiento de actividades	85
Gráfico N° 14. Uso de herramientas gerenciales.....	86
Gráfico N° 15. Cooperación con otras áreas	87

INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad en los procesos de una empresa de servicios está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios tecnológicos y las tendencias del mercado, mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

A esta situación, se suma un entorno globalizado donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian, haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello lleva a pensar que si el objetivo de satisfacer al cliente ya era difícil, ahora lo es mucho más, por ello la necesidad de evaluar constantemente los procesos en búsqueda de la mejora continua.

Es por ello que dentro de los retos que plantea la diversificación de las actividades comerciales y empresariales, surge el desafío y la interrogante de cómo enfrentar los riesgos derivados de la agresiva competitividad, producto de los mercados globales. Una técnica apropiada para poder responder exitosamente a esa pregunta es la definición de estrategias de mejoramiento. Basado en ello, la presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo.

A pesar de lo anteriormente expuesto, a lo hora de plantearse desarrollar una mejora estratégica para una actividad específica de la empresa, o un conjunto de

actividades, algunos gerentes tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla al parecerles muy complicada; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más, ignoran las potencialidades y beneficios del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

Para cumplir a cabalidad con los requisitos establecidos por la Universidad para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo consta de cinco capítulos, las cuales son los siguientes: Capítulo I, en el que se presenta el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, en la cual se incluyen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables.

Capítulo III, en el que se hace referencia a la metodología utilizada en la investigación, destacando el tipo y diseño de la investigación, las estrategias de investigación, la población, la muestra, y finalizando con las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en concordancia con los objetivos propuestos.

Capítulo V, se presenta la propuesta de estrategias para la gestión de servicio al cliente, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. en el proceso logístico de transporte de vehículos. El trabajo finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, así como la lista de referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy día es de vital importancia a nivel nacional e internacional, las negociaciones comerciales en el ámbito de la economía, debido a que la disposición de un país en el mercado globalizado está establecida por la relación de la creación y expansión tecnológica basada en la logística, ya que esta se convierte en un tema productor de economías de escala y generador de utilidades de tiempo y lugar, es decir, el llegar a tiempo y en las mejores condiciones no es un valor agregado para los clientes, sino que es una condición establecida en las operaciones comerciales. Además, de que se ha constituido como requisito indispensable para incrementar la experiencia de los clientes y mantener relaciones comerciales, lo que posibilita los aumentos de competitividad necesarios para mejorar la presencia en el mercado mundial.

Al respecto, Jasso (2006:3) indica que “las transformaciones de las organizaciones comerciales e industriales que tuvieron lugar en algunos países a finales del siglo XX, en regiones tecnológicamente más sofisticadas, se manifestaron rápidamente en la evolución de la comercialización”. Este resultado está vinculado al desarrollo de la capacidad tecnológica de la región y a la transferencia de tecnología logística de países más desarrollados como los Estados Unidos y los países de la Comunidad Europea, observándose a los países con mejor desempeño en la comercialización de productos de mayor contenido tecnológico, que son los que presentan indicadores elevados en actividades de investigación y desarrollo. Debe

destacarse, entre tanto, que estos índices son modestos cuando se los compara con los de países sub desarrollados.

De esta forma, América Latina ha utilizado políticas industriales y comerciales para transformar el perfil de su estructura productiva y generar ventajas comparativas en nuevos sectores. Es por esto, que el comportamiento de los negociadores, y sus resultados, tienen mucha relación con los modelos estratégicos logísticos que son empleados en las organizaciones empresariales, ya que las reformas económicas y la liberación del comercio aciertan al flujo de la comercialización de bienes y servicios para mayor fluidez, con la oportunidad de que éstos lleguen a los clientes en el respectivo mercado objetivo, aportando calidad y satisfacción, manteniendo o superando las expectativas y estándares de competitividad del mundo empresarial.

Es por esta razón, que estos modelos estratégicos empleados en la distribución de los bienes de las organizaciones empresariales, conocidas mayormente como distribuidoras u operadoras de carga, se basan en sistemas logísticos de carga que principalmente se le aplican a los transportes terrestres, los cuales, según lo definido por Illescas (1997:103) “son empleados como una actividad fundamental de logística, que consiste en colocar los bienes y servicios en el momento preciso y en el destino deseado...”. (p. 103).

Para tal efecto, Christopher (2011:12) define la logística de transporte como “El proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de los materiales, partes y producto terminado desde el proveedor a través de la empresa hasta el cliente”. Por lo tanto, la importancia de una logística de carga terrestre planificada, beneficiará la reducción de costos, brindara seguridad y confiabilidad en el servicio que va a ser prestado, además de la planificación, preparación y distribución de la carga dentro de las unidades de transporte, cumpliendo con los requisitos necesarios ante las leyes exigidas a las distribuidoras para sus transportes y traslado de mercancía. A su vez, Lambert y otros (1998) lo definen como:

Un sistema logístico de carga para transporte terrestre que involucra el control de los distintos elementos de la cadena de abastecimiento desde la carga de los bienes o servicios en la cabina del transporte, hasta la entrega en su lugar de consumo en óptima calidad, en el momento indicado, satisfaciendo la demanda a un menor costo estratégico, coordinado con la planificación de stock en el almacén, las rutas asignadas, las dimensiones y peso máximo soportado por el transporte, tomando en cuenta las dimensiones, peso, empaque y embalaje de la mercancía (p. 3)

Es decir, que el sistema logístico de carga del transporte terrestre, se refiere a todas aquellas actividades realizadas para gestionar materiales por medio de la cadena de abastecimiento. De esta manera, el sistema logístico de carga de transporte terrestre, debe facilitar y mantener el control sobre los flujos del comercio, componentes y productos, proporcionando flexibilidad según las circunstancias y demandas, rapidez según la disponibilidad de tiempo y fiabilidad en la reducción de riesgos.

En este sentido, y de acuerdo con lo expuesto, la empresa Clover Internacional C.A. es una empresa fundada en 1947, ofreciendo servicios profesionales de logística y transporte internacional ajustados a la medida del cliente y con una visión “siempre a tiempo”, los cuales tratan de satisfacer las necesidades de sus clientes. Hoy en día tiene presencia en las zonas comerciales más importantes del mundo, y pone a su disposición una infraestructura propia con un excelente recurso humano.

En la actualidad, dicha organización le brinda servicios de logística Integral de traslado de vehículos al cliente Ford Motors de Venezuela, S.A., desde su planta ubicada en la ciudad de Valencia, hasta sus diferentes concesionarios a nivel nacional. Un diagnóstico inicial de las operaciones vinculadas con ese servicio de transporte realizado por las autoras de esta investigación en conjunto con el gerente de Transporte de la empresa mediante una observación directa, permitió detectar las

siguientes fallas en la empresa Clover Internacional, C.A.: para empezar, no se cuenta con un formato de control para la verificación de los daños reportados por Ford Motor de Venezuela, S.A. la cual varía de acuerdo a los casos presentados y se debe determinar si dicho daño es imputable y descontado a Clover o imputable al cliente. Al no contar con este formulario, esto origina un alto nivel de discrecionalidad por parte de los analistas, falta de estandarización en los procesos y variabilidad en la información suministrada a los clientes y a instancias superiores dentro de la organización.

Lo anteriormente señalado genera el interés por parte de los responsables de la gestión de Transporte y Servicio al Cliente de la empresa, de emprender mejoras en estos procesos, con la finalidad de incrementar la efectividad operacional, hacer mejor uso de los recursos materiales, económicos y humanos de la organización, e incidir directamente sobre la satisfacción de sus clientes.

Formulación del Problema

Una vez presentado, de manera general, las causas, las consecuencias y el posible pronóstico del caso objeto de estudio, surgen las siguientes interrogantes a investigar

¿Cuál es la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.?

¿De qué forma se podría disminuir el Índice de Daños con la implementación de estrategias para la evaluación de los daños reportados por el cliente Ford Motors de Venezuela, S.A. y la optimización de este proceso?

¿Cómo influiría la elaboración de estrategias en la gestión de transporte para mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. las perspectivas de la eficiencia, la eficacia y la economía?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo para el incremento de la efectividad operacional y la satisfacción de los clientes.

Objetivo Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.

Describir los factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A.

Diseñar estrategias para la gestión de servicio al cliente, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. en el proceso logístico de transporte de vehículos.

Justificación de la Investigación

En el contexto económico actual, es necesaria la actualización de los procesos logísticos para las empresas, ya que al crear áreas específicas para ser tratadas, se

permite la relevancia del estudio de esta investigación, al incrementar la calidad y competitividad de los procesos de una empresa. Ello exige que los actuales modelos estratégicos de carga y distribución de bienes para las organizaciones empresariales, tienden cada día a ser más eficientes y productivos, lo que obliga a las empresas a tener y desarrollar este objetivo mediante la implementación de aplicaciones para facilitar el trabajo interno y posibilitar la integración de los procesos de relación con clientes, proveedores, usuarios y colaboradores. Al contar con esta información, es posible realizar servicios definidos a mercados específicos, con la garantía de calidad, confiabilidad y seguridad.

Es por ello, que este trabajo investigativo, busca para la empresa Clover Internacional, C.A., no sólo la elaboración de estrategias orientadas al proceso logístico de transporte de vehículos, sino ir más allá, mediante una integración de los procesos en la organización de estudio, enfocada en ayudarlo a definir y a mejorar sus actividades en tema de distribución mediante el transporte terrestre, tomando en cuenta la características de estos y de los bienes que distribuyen.

Desde el punto de vista social, una de las bases esenciales para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que es entonces necesario contar con una guía sobre las funciones para tener un control adecuado y lógico dentro de la diversidad de actividades que se llevan a cabo en el área de Atención al Cliente. Debido a lo antes expuesto se considera necesario que uno de los proyectos esenciales que debe emprender una empresa, es la elaboración de estrategias que permita al personal optimizar los procedimientos a seguir al encontrarse frente a cierta situación específica dentro de su ambiente de trabajo.

Asimismo, la elaboración de estrategias orientadas al proceso logístico de transporte de vehículos, es relevante en el área de atención al Cliente, puesto que conociendo los puntos débiles y fuertes cada uno de los procedimientos en una

organización va permitir hacer las correcciones pertinentes con la finalidad de impulsar el crecimiento de la misma y el cumplimiento de los objetivos.

En el mismo orden de ideas, la evaluación del sistema de control interno por medio de un conjunto de estrategias orientadas a optimizar el proceso de transporte de vehículos, permitiría afianzar las fortalezas de la empresa frente a la gestión, por lo tanto es importante para llevar a cabo los cambios requeridos orientados a alcanzar la eficiencia, efectividad y eficacia en todos los procesos. Con estas estrategias se espera consolidar información necesaria que permita ejecutar y corregir las desviaciones y los planes, al momento de dar respuesta al cliente, y así la organización llevar un mayor control en función al cumplimiento de los objetivos trazados del índice de daños.

Por consiguiente, a nivel de la empresa en estudio, será un valioso aporte para dar soluciones, con el proceso de integración de un sistema logístico de transporte terrestre por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., con el fin de mejorar los servicios prestados, donde los vehículos transportados puedan llegar a su lugar de destino en las mejores condiciones y cumpliendo con los estándares de calidad y competitividad de las empresas distribuidoras.

Desde el punto de vista profesional se considera como beneficiarias, las autoras de este trabajo, quienes podrán desarrollar sus conocimientos y capacidad investigativa que permitan dar a conocer los avances en materia de la gestión logística de transporte terrestre para la distribución de bienes. Se consideró vital, proponer un recurso para el correcto desempeño de sus actividades, garantizando en parte que ésta siga prestando a sus clientes servicios altamente confiables y competitivos. Asimismo, es factible su realización, pues se contará con el recurso humano, económico y material idóneo para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Desde el punto de vista académico y de investigación, en la presente investigación se plasmaron parte de los conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera de Administración Comercial y que permitirá al autor cumplir con los requisitos formales para optar al título de Licenciado en la mencionada especialidad en la Universidad de Carabobo, desarrollando la línea de investigación Productividad y Calidad Total, esperando que sirva como antecedentes para futuras investigaciones en la universidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

El Marco Teórico, de acuerdo con Arias (2006) es “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” (p. 19). Debido a ello, el presente capítulo, pretende dilucidar aspectos fundamentales que darán soporte teórico y permitieron definir los lineamientos a seguir en la presente investigación, considerándose dentro de dichos aspectos: los antecedentes y bases teóricas, así como la definición de términos básicos y las bases legales.

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo una revisión donde se consultaron trabajos anteriores relacionados con el sistema logístico de carga de transporte terrestre. Lo relevante de estos trabajos radica, en que conducen a la toma de decisiones con una mayor comprensión, facilitan el uso de métodos y marco de referencia, que ayudan a ampliar y mejorar el presente estudio. A continuación se presenta una lista de los antecedentes consultados:

Blanco, J. (2011), realizó una investigación titulada **Software para la Optimización y Proceso de Planificación de los Despachos de Productos Terminados de la Empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.**, para optar por el título de Ingeniero Industrial, otorgado por la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo general la implantación de Software para la Optimización y Proceso de Planificación de los Despachos de Productos Terminados de la Empresa Johnson &

Johnson de Venezuela, S.A. La investigación adoptó la modalidad de Proyecto Factible; la técnica que empleó para la recolección de información fue la entrevista y encuestas no estructuradas.

Entre las conclusiones se destaca, el procedimiento general del control de despacho de productos terminados, se contribuye al ahorro de costos, a la disminución del tiempo de procesamiento de los datos e información del problema planteado; y por otra parte, confirma la necesidad actual y futura de la implementación del control de la carga de los productos terminados y la salida de los despachos.

Como aporte para la presente investigación, al analizar la referencia anterior, se muestra la influencia y los beneficios que pueden obtener las empresas al emplear sistemas logísticos que ayuden a la carga y despacho de las mercancías requeridas por los clientes de manera correcta, ya que cumplir los procedimientos específicos en cada etapa, permite cumplir con los objetivos propuestos por la empresa para la distribución de sus productos y la calidad de sus servicios.

Arrieta, M. (2009), realizó una investigación titulada **La Administración de Operaciones y su papel central en la gestión de transporte dentro de toda Organización**, para optar al título de Especialista en Dirección de Operaciones, otorgado por la Universidad Tecnológica de Medellín, Colombia; la cual tuvo como objetivo general, diseñar un sistema de producción para asegurar la calidad, fabricación y transporte de productos. La investigación adoptó la modalidad de una investigación documental, mediante la revisión de diversas fuentes como referencias bibliográficas, electrónicas, ediciones periódicas entre otras, realizando una triangulación de enfoques.

Entre las conclusiones se destaca: la administración de operaciones tiene de nuevo un papel vital en el control de los destinos de las empresas, al manejar las áreas

áreas de producción, logística y mejoramientos de procesos, los cuales buscan satisfacer los diferentes objetivos corporativos.

Como aporte a la presente investigación, al hacer referencia al estudio anterior, se observan las relaciones que se presentan en toda industria y donde la administración de operaciones se hace partícipe e influye fuertemente como una relación sistemática, entre las diferentes áreas de la empresa, con miras de mejorar los sistemas de producción, logística y mejoramiento de procesos, para poder ejercer un papel de soporte y de garantía hacia un adecuado control de materiales, de personal, maquinaria y recursos vitales en el proceso de producción de la empresa, lo que otorga flexibilidad en todos los procesos de la planta para responder rápidamente a las necesidades de la demanda de forma pertinente y oportuna.

Burgio, A. (2008), quien presentó un Trabajo de Grado llamado **Propuesta de Manual de Procedimientos Logísticos y Administrativos para el Departamento de Tráfico y Atención al Cliente de la empresa DHL, Danzas Air y Ocean, Ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo** para obtener el título de Licenciada en Comercio Internacional en la Universidad Alejandro de Humboldt. El propósito del estudio fue diseñar un manual de procedimientos logísticos y administrativos para el Departamento de Tráfico y Atención al Cliente de la empresa DHL, Danzas Air y Ocean, tomando en cuenta todos los pasos y procedimientos existentes, llevándolo hacia una directriz estándar dentro de la organización.

Metodológicamente, dicha investigación se centra dentro del criterio de un diseño de investigación exploratoria y descriptiva; la observación engloba todos los procedimientos utilizados en las ciencias sociales, no solo para examinar las fuentes donde se encuentran los hechos, datos, y objetos de estudio sino también para obtener y registrar la data, fundamentado en el diseño de un manual de procedimientos.

Durante el proceso de recolección de datos, las fuentes primarias de información constituyeron las bases para el desarrollo de este Trabajo de Grado, por lo cual se utilizaron las técnicas de manejo de información e investigación. Los instrumentos que se le aplicaron a la población y muestra fueron entrevistas basadas en una conversación entre el entrevistado y el entrevistador en referencia al tema ya antes pautado mediante el cual se obtuvo la información necesaria para la investigación.

El aporte de esta investigación radica en la conclusión de que el departamento de Tráfico y Atención al Cliente es uno de los más importantes dentro de la operación de la cadena logística de una empresa, por lo cual el personal debe dar lo mejor de cada uno a la hora de atender a los clientes, reforzando la esencia de lo que es el espíritu de servicio y contribuyendo de forma decisiva a la satisfacción de sus necesidades en un marco de trabajo estandarizado y orientado hacia la calidad.

La vinculación de este trabajo con la presente investigación radica en la importancia que otorga a la formulación de procedimientos logísticos como parte de un plan exitoso para el desarrollo de las empresas que operan en el comercio exterior, además de estudiar las nuevas formas de organización y planificación basadas en las estrategias.

Bases Teóricas

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Arias (2006:32) explica que “su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que se generen de la temática, del enfoque de la investigación, del sistema de objetivos y del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema”. Por consiguiente, para tener una mayor comprensión es necesario dar un orden lógico coherente de las diversas temáticas que versará la estructura del capítulo.

Gestión de la calidad

Las primeras iniciativas empresariales orientadas hacia la calidad, generadas con la Revolución Industrial de finales del siglo XIX se conocen como control de calidad mediante la inspección. Esta etapa coincide con el período en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie; ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción resultaba apto o no para lo que estaba destinado. Por ello en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó control de calidad.

De esta forma, la inspección no sólo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con ayuda de instrumentos de medición. También se proponen métodos de muestreo como ayuda para llevar a cabo el control de calidad, más no fundamenta sus métodos en la estadística, habla además de cómo debe organizarse el departamento de inspección. Gitman (1990) comenta que:

En esta etapa surgen otros aspectos de la calidad, tales como la necesidad de que los diseñadores se involucren desde el comienzo en las actividades de calidad, la necesidad de que exista coordinación entre los diferentes departamentos y la relación que debe existir ante el mejoramiento de la calidad y la baja de los costos (p. 12).

La segunda etapa fue el control estadístico de la calidad: los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los treinta fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad, lo que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad; en este sentido Taylor fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se origina variación en el proceso. Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. Se observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo

cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se dan en la materia prima, a las diferentes habilidades de los operadores y las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún se da variación en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

La tercera etapa se conoce como el aseguramiento de calidad. Está caracterizada por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración, del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación de nuevo concepto de control de calidad en Japón. Gitman (1990) explica que:

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que de esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos. Sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado, lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad, que más aún había que involucrar a todos en el logro de la calidad. Y todo lo cual requería un compromiso mayor por parte de la administración (p. 15).

Hasta la etapa del control estadístico, el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura, no existía la idea de la calidad en servicios de soporte y menos la de calidad en el servicio al consumidor. Gitman (1990:23) explica que “es a principios de los años cincuenta cuando se impulsa el concepto del aseguramiento de calidad y da una respuesta económica al cuestionamiento de hasta dónde conviene dar calidad a los productos”. Su conclusión es que los costos asociados a la calidad son de dos tipos: los evitables y los inevitables.

La cuarta etapa se denomina la calidad como estrategia competitiva. En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actualidad de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo, al impacto que por su calidad,

precio y contabilidad, ha tenido los productos japoneses en el mercado internacional. Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se volverá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe prescindir las actividades de la alta gerencia.

La quinta etapa se conoce como la reingeniería de procesos. Con el advenimiento tecnológico y la renovación de sistemas de comunicación así como la globalización de mercado de los últimos años, el término de reingeniería de procesos se popularizó, ya que muchas empresas lo han utilizado para mejorar de una manera muy rápida y radical sus procesos administrativos, de producción así como de comercialización, ya que el no renovarlos, les ha restado competitividad.

Existen muchas definiciones por muchos autores conocedores del tema como Hammer y Champy, citados por Carlson (2009:15) quienes definieron a la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega” (p. 45).

La sexta y última etapa es la denominada rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado. El principio básico de esta etapa es: "la calidad que se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa", hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente.

La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento. La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para

conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar. La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía.

Criterios de medición de la calidad

Hay elementos muy importantes asociados al concepto de calidad y que resultan imprescindibles para obtener el resultado deseado. Entre estos, pueden ser mencionados la inspección, control, aseguramiento, gestión y gestión total de la calidad.

Sin embargo, ha habido cierta confusión respecto del significado de estos términos; en palabras simples, el control de la calidad se refiere a los medios operativos utilizados para satisfacer los requisitos para la calidad, mientras que el aseguramiento apunta a dar confianza en dicho cumplimiento, tanto internamente para la propia organización como externamente para clientes y autoridades, y consiste, según Albrecht (1990:12) en “un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que una entidad satisfaga los requisitos para la calidad”.

La calidad, por lo tanto, supone la garantía suficiente de que los servicios, obras y productos que se brindan cumplen las exigencias de calidad, previamente establecidas y acordadas con el cliente, en el plazo convenido y con el menor costo de producción que ofrezca un precio atractivo y la obtención de ganancias para la empresa. Además, las nuevas exigencias asociadas a la gestión de la calidad requieren cambios de mentalidad y cultura organizativa de las empresas, así como la adecuación de las estructuras y funcionamiento de las entidades. Por lo anteriormente expuesto, se hace

más amplio el concepto de la calidad estableciéndose la gestión de la calidad de todas las actividades. Conceptualmente, Horowitz (2003) dice que la gestión de la calidad es:

El conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, se llevan a cabo, tal como ha sido mencionado, por medios tales como la planificación, la inspección, el control, el aseguramiento y el mejoramiento, en el marco del sistema de la calidad (p. 6).

Asimismo, el autor explica que la gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal. De esta forma, la gestión total de la calidad aporta a estos conceptos una estrategia de gestión global a largo plazo, así como la participación de todos los miembros de la organización en beneficio de la estructura misma, de sus clientes y de la sociedad considerada en su conjunto.

En los conceptos enunciados, se puede observar la correlación existente entre los aspectos objetivos y los aspectos subjetivos del concepto. El tratamiento de la calidad desde el punto de vista de la percepción, resalta de una manera u otra el hecho de que está en función de la apreciación del consumidor. En este sentido, la experiencia demuestra que los consumidores perciben la calidad de una forma mucho más amplia que las empresas; de ahí que urge la necesidad de que se defina de la misma manera que lo hacen los clientes.

La calidad percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción. La calidad, además, no siempre es percibida de la misma manera. Cada persona determina en cada momento cuál es su calidad

necesaria. Este es el gran reto, hacer coincidir los mejores atributos en el instante que los clientes demanden productos y servicios, allí donde se encuentran, para satisfacer las necesidades en esos momentos y circunstancias. Por su parte, la percepción es la forma en que cada cliente recoge, procesa e interpreta la información que proviene del entorno, es una representación subjetiva del mundo real.

La calidad como actitud es defendida por muchos de los autores mencionados. Se expresa como un modo de evaluación o juicio, y es un fenómeno altamente relativo que difiere entre las distintas valoraciones. Asimismo, la calidad del servicio y satisfacción del cliente son conceptos que están íntimamente relacionados, puesto que una mayor calidad de los servicios llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción.

Servicios

Los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los llamados Momentos de Verdad o decisivos que a decir de Albrecht (1990) son:

Los episodios en los que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto (p.11).

Los episodios que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente son los llamados Momentos Críticos de Verdad. Están estrechamente relacionados con el Sistema de Prioridades del Cliente, fundamentado en los conceptos de importancia, utilidad, preferencia y elección, así como con las metodologías de determinación correspondientes.

Estos “preciados instantes” en los que la capacidad de cada entidad de servicios, para satisfacer a sus clientes se pone a prueba determinan en gran medida los resultados que se obtendrán en el corto, mediano y largo plazo; basados en una orientación al consumidor. A decir de Carlson (2009), “la mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de verdad de alta calidad radica en la construcción de una empresa enfocada en el cliente”.

De esta manera, los servicios constituyen un resultado de la interacción simultánea entre proveedor y cliente, del trabajo fluido, presente, vivo y el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida, que es el humano. Además, no son objetos físicos, aunque pueden estar asociados a éstos. Su mayor o menor peso específico dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate. Son inseparables de su fuente, ya sea una persona o una máquina, no son contables ni inventariables, a diferencia de los productos que una vez terminados entran en un proceso de almacenaje, transportación y venta. No se miden en términos físicos y por tanto no pueden ser verificados antes de ser vendidos.

Por otra parte, su heterogeneidad está dada por la imposibilidad de generalizarlos y el hecho de estar sujetos a una alta variabilidad y sometidos a una elevada dependencia, directa o indirecta, del factor humano. Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

Albrecht (1990:23) explica que “su objetivo fundamental es la satisfacción de los clientes lo que será reflejado mayormente en sus intenciones de volver a comprar”. Por ello, los empleados de la organización son los principales actores y ejecutores de esta actividad y de ellos depende que se cumpla la estrategia definida por la dirección. Para ello, el sistema debe diseñarse teniendo en cuenta los intereses

de los consumidores. Los elementos, formatos incomprensibles o que requieren procedimientos de mucha complejidad, atentan contra un buen servicio.

Según esta propuesta, el ciclo del servicio es la serie continua de sucesos que experimenta un cliente durante la prestación del mismo. El enfoque técnico dado por las empresas y el enfoque al cliente y al personal a colaborar con ellos es relacionado en el modelo, de manera que es posible solucionar la contradicción existente. Cabe destacar que el consumidor puede percibir el cuadro completo, la organización como un todo, a pesar de que los momentos de Verdad son diversos en su impacto. El Modelo permite ver las cosas como las ve el cliente (empatía), elemento de vital importancia en el logro de los objetivos de las empresas.

Factores Críticos de Éxito

Los objetivos estratégicos, según Frias (2007:42) “son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión”, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se refiere a un posible resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión. Para ello, se hace necesario conocer los factores críticos del éxito que no son más que las áreas claves en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance las metas que una empresa se ha trazado.

De acuerdo con Carlson (2009:85), los Factores Críticos de Éxito (FCE) “son aquellas capacidades, características o aspectos que posee la empresa u organización, que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto”, estas características deben tener un soporte sólido, administradas y controlables por la empresa, estas son claves y constituyen un impacto de gran importancia en el éxito de una organización en un mercado tan competitivo como en el de hoy en día. Para

determinar que es o no un FCE generalmente se basa en un juicio subjetivo, debido a que no existe una fórmula o patrón para determinar los FCE con claridad.

Según Carlson (2009:88), “el número limitado de áreas en las cuales los resultados, sí son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”. Debido a esto, propone establecer los factores críticos del éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas. El autor agrega que son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del productor, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y, en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Además, indica que sus características son:

- a) Los FCE son temporales y subjetivos.
- b) Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad que se refieren.
- c) Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
- d) Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
- e) Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio – político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- f) Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.

Es decir, los FCE son eventuales o provisionales, no son algo que se establezca de manera permanente por la empresa debido a lo cambiante del mercado competitivo, y se definen de acuerdo al punto de vista que tenga la organización,

están relacionados con el éxito de la organización, son particulares y específicos a cada empresa o negocio, están estrechamente relacionados con el ambiente externo en el que se encuentre inmersa la empresa, así mismo son afectados directamente por las debilidades y fortalezas de la organización.

Gestión logística

En el ámbito empresarial se tiene que logística es, según Aracil, citado por Frías (2007), “el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final” (p. 34). De esta forma, la logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas aproximadamente, y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo.

De esta forma, la logística, desde el punto de vista gerencial, es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.

En la última década, gracias a las innovaciones producto de la aplicación de las tecnologías de Información y Comunicación, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las

empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas.

Todas las empresas en mayor, o menor grado, cumplen procesos logísticos. La diferencia entre las compañías exitosas y las no exitosas, es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para hacerse más competitivas. En un sentido amplio, se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno, en un marco de productividad y calidad, lo cual está en estrecha relación con el concepto de cadena de suministros.

En este orden de ideas, la gestión logística está compuesta por cinco elementos básicos sobre los que se trabaja cualquier estrategia de este tipo: el servicio al cliente; los inventarios; el abastecimiento, el transporte y distribución, y el almacenamiento. De esta forma, la gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto. Por otra parte, la logística vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella y mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan conocer los niveles de inventarios, los tiempos de procesamiento, la rotación de los productos en los supermercados, entre otros.

A nivel estratégico, la logística envuelve a todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y de satisfacción del consumidor. La logística así entendida tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible no depende sólo de una función, o

responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde la perspectiva estratégica propia de la alta dirección de la empresa.

Gestión Estratégica

El proceso de gestión estratégica de acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:74), comprende “el conjunto tanto de decisiones, acciones y compromisos que requiere una empresa para lograr la competitividad deseada, basándose en estrategias integradas, diseñadas para utilizar las competencias centrales en ventajas competitivas”, en la que los líderes emplean el proceso administrativo estratégico a fin de lograr que las organizaciones lleven a cabo su visión y misión previamente definidas.

En este sentido, la mejor trayectoria para alcanzar objetivos, consiste en el tratamiento de un plan llamado “estrategia”. Se necesitan estrategias cuando se enfrenta a la incertidumbre. De acuerdo a Robbins y Coulter (2005:91), la gestión estratégica “ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles”, por lo, tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

En vista de ello, la gestión estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos. En este contexto, Sallenave (2005), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p. 31).

De esta forma, la gestión estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Haciendo un análisis del tema, se consideran cuatro puntos de vista en la gestión estratégica. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Respecto a esta perspectiva, Donnelly (2007) menciona que:

La esencia de la planeación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (p. 41).

En otras palabras, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Segundo, la gestión estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Tercero, desde un punto de vista filosófico, la gestión estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio

intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. En este sentido, Sallenave (2005) explica:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (p. 62).

Por último, hay que considerarlo como un motivador de estructuras. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Los tipos de planes se describen a continuación.

- a) Planes estratégicos: Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:76), “es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de la entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados”. Lo que se pretende es delinear la estrategia global de la empresa, articulándola con los niveles táctico y operativo, para saber qué debe hacerse en determinadas situaciones. Debe ser impulsada por la dirección.
- b) Planes tácticos: La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:76) indican que “está relacionada con el cómo se llevan a cabo los planes e ideas dentro del plan estratégico global, considerando las diferentes combinaciones y recursos para lograr el objetivo del

plan”. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

- c) Planes operativos: La importancia de este nivel, según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:77), “radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada período evaluado, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho período”. Por eso su repercusión radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos, que en buena medida viene ya determinada por el nivel anterior a este nivel, se pretende lograr los resultados a través del envío frecuente de mensajes y soportes del plan estratégico y táctico.

Eficacia y Eficiencia en la Administración

Eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Por una parte, la eficacia, según Muller (2006:13) “mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido”, es decir, mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. El autor citado indica además que Los cuatro criterios genéricos de la eficacia de la organización según un enfoque multidimensional son:

- a) El cumplimiento del objetivo (lograr los objetivos establecidos).
- b) La adquisición de recursos (reunir los insumos productivos necesarios)
- c) Los procesos internos (crear y mantener sistemas saludables en la organización).

- d) Satisfacción de los grupos estratégicos (lograr un mínimo de satisfacción en los tenedores de intereses más importantes).

Estos aspectos llevados a la práctica fomentarán el logro de los objetivos propuestos mediante un plan estratégico, círculos de calidad, sobre todo en la necesidad de satisfacer al cliente. Por otra parte, mientras que la eficiencia consiste, según Muller (2006:13) en “la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos”. Entre otros, el costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. Del mismo modo, Robbins (2005) explica que:

La eficiencia organizacional puede ser una medida de calidad de la actuación dentro de una tecnología. Esta implica determinar que tan bien opera una organización y/o institución pública o privada, con una tecnología dada. El mejoramiento de los procedimientos estandarizados, la reducción del desperdicio y el incremento en los niveles de calidad de los productos, representan algunos ejemplos de eficiencia organizacional (p.101).

En contraste la eficacia organizacional puede definirse como una medida de la calidad de la relación existente entre una organización o institución y su entorno. Una organización viable es aquella que ha alcanzado esta relación extrema efectiva. En forma paradójica, una organización puede ser efectiva (una relación viable con su entorno), pero ineficiente (ruinosa internamente). Una organización puede ser muy eficiente (por ejemplo utilizando procesos estandarizados) pero inefectiva (produciendo un producto pasado de moda).

Logística de Transporte

El transporte es uno de los elementos de mayor peso dentro de la red logística. Es esencial, ya que toda empresa necesita proveer movimientos a sus materias primas o a sus productos terminados. Según Barbero (2010), La logística de transporte:

Es uno de los componentes claves en la gestión de las cadenas de abastecimiento, se concentra en el flujo de transporte y almacenamiento de bienes a lo largo de las cadenas de valor. La forma en que los actores del sistema económico organizan la logística es el resultado de sus estrategias en materia de abastecimiento, producción y distribución, lo que generalmente resulta de un equilibrio entre distintos factores: transportar los insumos o productos terminados en grandes lotes, por ejemplo, puede reducir los costos de flete, pero incrementa los de inventario, y viceversa. (p. 8)

Según a lo expuesto por el autor, se puede decir, que el sistema logístico es una estrategia clave en las empresas, para los procesos anteriores y posteriores que conlleve la distribución de los productos terminados a su consumidor final, tomando en cuenta factores que evaluándolos y equilibrándolos podrán dar beneficios óptimos a la empresa, especialmente en las utilidades netas.

Del mismo modo, el transporte, de acuerdo con Buzo (1996:3), "...entendido como el medio empleado para el desplazamiento de objetos o personas de un lugar a otro que utiliza una determinada infraestructura..." (p. 3). Adicionalmente hace mención a que los medios de transporte son las diferentes maneras de desplazar un contenido de un lugar a otro, clasificándolos en medios terrestres, aéreos y acuáticos. Por lo tanto, el transporte es considerado un medio básico para la circulación de las mercancías comercializadas o distribuidas para la satisfacción de necesidades en la

sociedad, su existencia es apreciada por el valor e influencia que ha tenido en el desarrollo y desenvolvimiento de la humanidad.

Según Medina (2003:11), la logística de transporte terrestre “se caracteriza por ser intensiva, en donde un mantenimiento programado de los equipos y un mayor control sobre las operaciones de despachos, asignación de equipos y rutas, emisión de documentos, aseguran la reducción de costos y una mayor productividad. Del mismo modo, el autor menciona como aspectos importantes la programación, la carga, descarga y entrega de mercancía, el control de vehículos en tránsito, y la administración de fletes y tarifas. En este sentido, se puede decir que la logística de transporte, permite al empresario y a la organización, satisfacer las necesidades en todos sus segmentos a través de la planeación y ejecución de los procesos logísticos de carga y descarga de la mercancía.

Indicadores de Gestión

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2003:22) indican que “Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y de comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales”. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar su efectividad y si ha sido eficiente en el logro de los objetivos, y por ende, en el cumplimiento de la metas. Por su parte, los indicadores de gestión, según Gitman (1990:11) son los “medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”. Presentan las siguientes características:

- a) Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- b) Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- c) Detectan y provee desviaciones en el logro de los objetivos, el análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Por esto, la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso. También se pueden clasificar los indicadores en: indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

En este sentido, los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente, y del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos

utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. La clasificación de Sallenave (2005) los describe de este modo:

- a) *Indicadores de cumplimiento*: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Sallenave (2005:24) indica que: “Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos”
- b) *Indicadores de evaluación*: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- c) *Indicadores de eficiencia*: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Al respecto, Serna Gómez (2003:19) explica que “Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos”.
- d) *Indicadores de eficacia*: la eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Bases Legales

Las bases legales se refieren a lo señalado en instrumentos tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes Orgánicas, Los Reglamentos y Normas que le dan un basamento jurídico o que pueden condicionar el desarrollo del trabajo de investigación. Por ello, la sustentación legal de este estudio surge en primera instancia de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), en los siguientes artículos:

Artículo 110. El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

De esta forma, la ley establece que para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

En este contexto, el Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo,

empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno.

Asimismo, la ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

En segunda instancia, la sustentación legal surge de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre (2008), en los siguientes artículos:

Artículo 35 Todo vehículo destinado al transporte terrestre debe estar amparado por una póliza de responsabilidad civil para responder por los daños que ocasione al Estado o a los particulares. En el Reglamento de este Decreto Ley, se establecerán el tipo de póliza de seguro que deberá contratarse y los montos mínimos de las garantías, por cada tipo de vehículo y el uso al que esté destinado.

Artículo 50 Todo conductor de un vehículo de motor está sujeto a las siguientes obligaciones:

1. Portar la licencia de conducir vigente del grado correspondiente al vehículo que conduce.
2. Portar el certificado médico vigente.
3. Inscribirse en el Registro Nacional de Vehículos y Conductores.
4. Estar en estado físico y de salud que le permita conducir correctamente.
5. Usar el cinturón de seguridad y asegurarse que los demás ocupantes del vehículo cumplan esta obligación.
6. No provocar ruidos contaminantes.

7. Velar por la seguridad de los menores de seis (6) años, quienes deberán ir en el asiento trasero del vehículo.

8. Cumplir y hacer cumplir con las normas que en materia de seguridad del tránsito y transporte terrestre establezca este Decreto Ley, su Reglamento y las demás que se dicten al efecto.

Artículo 67 Para los efectos de este Decreto Ley y su Reglamento, el servicio de Transporte Terrestre se clasifica:

1. Transporte Terrestre de Pasajeros:

a) De uso público.

b) De uso privado.

2. Transporte Terrestre de Carga: Carga en general, a granel, perecedera y frágil o de Alto riesgo.

Artículo 79 El servicio de transporte automotor de carga general, a granel, perecedera y frágil debe ser prestado en los términos y condiciones previstas en este Decreto Ley, su Reglamento y las disposiciones que sobre el particular dicte el Ministerio de Infraestructura.

Artículo 82 A los fines de este Decreto Ley y su Reglamento, el transporte terrestre automotor de carga se clasifica en: El realizado por personas naturales o jurídicas, directamente o a través de terceras personas que estén debidamente autorizadas conforme a este Decreto Ley, recibiendo como contraprestación de tal actividad un flete. El realizado por personas naturales o jurídicas, directamente o a través de terceras personas debidamente autorizadas conforme a este Decreto Ley, para su propio y exclusivo uso, sin percibir un pago.

Definición de Términos Básicos

Calidad: Es el conjunto de propiedades de un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Albrecht, 1990).

Eficiencia: Consiste en el uso racional de los medios con los que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de recursos materiales disponibles y de tiempo, logrando de esta forma su optimización (Barbero, 2010).

Estrategia: Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Carlson, 2009).

Indicadores financieros: Son aquellos instrumentos de medición y controles financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Son resultado de cálculos efectuados con datos de los demostrativos financieros (Christopher, 2011).

Indicadores no financieros: son indicadores cualitativos, constituyéndose estos últimos en grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas. Entre ellos se encuentran el nivel de satisfacción de los clientes o disminución de ventas por distribuidor. Estos dos últimos tipos de información son recopilados por todos los ejecutivos de líneas de las áreas funcionales de la cadena de valor interna de la empresa (Christopher, 2011).

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización (Barbero, 2010).

Mapa estratégico: El mapa estratégico es una herramienta de gestión que permite implementar y comunicar la estrategia. Consiste en una representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos (Buzo, 1996).

Sistema de Medición: Conjunto de herramientas empresariales que permiten cuantificar, comparar un elemento con otro, dar una valoración numérica, asignar un valor o asignar números a los objetos. Todo lo que existe está en una cierta cantidad, y por lo tanto se puede medir. Esto no se puede hacer en forma arbitraria sino que debe atender a ciertas reglas que den lugar a un sistema formal (Frías, 2007).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En lo que corresponde con el marco metodológico, Sabino (2006:16) indica que éste “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. Para tal fin, indica cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado, aplicando la metodología del proyecto. En atención a su estructura metodológica, los componentes de este marco serán: Tipo de investigación, Diseño de la investigación, Unidad de estudio, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, y aspectos administrativos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación consiste en la definición de la profundidad del estudio que se propone llevar a cabo. Dentro de esta temática, Arias (2006:19) explica que “El tipo o nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. Basado en esta cita, el nivel de esta investigación es el descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias (2006:24), el autor explica lo siguiente: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Por tanto, desde el nivel perceptual, esta investigación se define como descriptiva por el análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado

de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo o mediante la aplicación de un plan de acción, producto de la descripción e interpretación de sus componentes, comprensión de su naturaleza y factores constituyentes, explicación de sus causas y efectos.

Por otra parte, desde el nivel comprensivo, el tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de investigación proyectiva o proyecto factible, definido, según Hurtado (2008:114) como “La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o una necesidad de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento”, lo que incluye los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En tal sentido, se considera que el estudio es de carácter proyectivo, porque a través de su desarrollo se va a lograr una propuesta viable para solucionar un problema, mediante el diseño de una herramienta gerencial que permita evaluar el flujo operativo de la gestión de transporte con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la organización seleccionada como unidad de estudio de la investigación.

Diseño de la investigación

En atención al problema planteado, en su diseño esta investigación va a ser de tipo mixto, es decir, la combinación de una investigación de campo, sustentada en una investigación documental. En este sentido, Arias (2006:31) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”. Esto quiere decir que el investigador se

basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Esto se justifica en el hecho de que a través de la investigación de campo se va a obtener información directamente de las personas que participan en la gestión de Transporte y Atención al Cliente de la empresa, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los procesos que llevan a cabo, para luego identificar las áreas críticas en la gestión referida. Se sustenta además en una investigación documental, ya que emplea datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, con los cuales se elabora el marco teórico. Para tal fin, Arias (2006:17) denomina investigación documental al “proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”.

Unidad de Estudio

Población

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. En tal sentido, la población objeto de estudio está conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre la gestión de transporte, se va a incluir a todo el personal que labora en el área de Transporte y Atención al Cliente de la empresa, las cuales son un total de ochenta (80) personas, distribuidas de la siguiente forma (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1. Composición de la población

Descripción	Número de personas
Personal gerencial	2
Analistas de transporte	5
Analistas de Servicio al Cliente	5
Personal de patio	28
Choferes	40
Total	80

Fuente: Clover Internacional, C.A.

Muestra

Se llama muestra a una fracción de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez (2005:41) explica que “Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Para el cálculo de la muestra, se utilizará la fórmula del cálculo de muestra por atributos para una población finita (Shao, 1996). La fórmula correspondiente es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Población

p = Proporción de aciertos
 q = Proporción de fracasos
 e = error máximo de muestreo
 Z = índice del nivel de confianza

N= 80
 p = 0,50 (50% de aciertos)
 q = 0,50 (50% de fracasos)
 e = 0,15 (15%)
 Z = 1,645 (correspondiente a un 90% de nivel de confianza)
 Entonces, la muestra corresponde a:

$$n = \frac{(80) \times (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,15)^2 \times (80 - 1) + (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = 22$$

Para formar una muestra estratificada y representativa de la población, se procede a elaborar una distribución de la muestra, según se indica en el cuadro 2.

Cuadro 2. Composición de la muestra

Descripción	Población	Muestra
Personal gerencial	2	-
Analistas de transporte	5	2
Analistas de Servicio al Cliente	5	2
Personal de patio	28	7
Choferes	40	11
Total	80	22

Fuente: Clover Internacional, C.A.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas de Recolección de Datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, será necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (2006:67) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En el presente estudio las técnicas utilizadas serán la observación directa y la encuesta.

En lo que respecta a la observación directa, Arias (2006:69), la define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. El tipo de observación empleada en esta investigación corresponde a la observación simple o no participante, que es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral, sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio. Con esta técnica se efectuará un diagnóstico de la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2007:95) define la encuesta como: “una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que serán unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso del cuestionario u otro tipo de instrumento”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, con lo cual se va a describir la incidencia de los

factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A

Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos, de acuerdo con Sabino (2006:43), “es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Por consiguiente, el instrumento expresa todo lo específico de manera empírica del tema objeto de estudio, pues sintetiza a través de la técnica de recolección, el diseño concreto escogido para el trabajo. En el presente estudio los instrumentos a utilizar serán la guía de observación y el cuestionario.

En correspondencia con la técnica de la observación directa, el instrumento correspondiente será la guía de observación. También denominada lista de control, Arias (2006:32) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Se estructura en tres (3) columnas: en la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar; la columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto; y en la columna derecha se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente.

Asimismo, en concordancia con la técnica de la encuesta es el cuestionario. Arias (2006:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento y de las técnicas. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente en este Trabajo Especial de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones en el capítulo siguiente.

Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordes según la metodología de la investigación, la guía de observación, el cuestionario dicotómico. En el instrumento se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos, y a los resultados que persigue la investigación: caracterizar cuáles son los criterios de medición de la calidad más adecuados para una empresa de servicios logísticos y describir los factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A.

Se consideran que los resultados presentados a continuación como una formulación teórico práctica según el estudio realizado, que va a contribuir con el enriquecimiento del conocimiento de quienes participan en la investigación, que igualmente permita diseñar estrategias para la gestión de transporte, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. desde las perspectivas de la eficiencia, la eficacia y la economía.

Cuadro 3. Resultados de la Guía de Observación para diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.

Dimensión I. Incidencia de las Normas y Procedimientos sobre la gestión de transporte de vehículos.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para cada uno de los procesos vinculados con la gestión de transporte de vehículos de la empresa.	X	
2	Evidencia de certificación al personal en el entrenamiento de los manuales de normas y procedimientos.	X	
3	Actualizaciones de los manuales de normas y procedimientos.	X	
Dimensión II. Evaluación de los niveles de estandarización del proceso.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
4	Existencia de flujogramas de procesos detallados para las actividades relacionadas con la gestión de transporte de vehículos	X	
5	Formatos para gestionar las operaciones de atención al cliente.		X
6	Formatos para gestionar los reportes de daños ocurridos durante el transporte de vehículos.	X	

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Cuadro 3. Resultados de la Guía de Observación (Continuación)

Dimensión III. Evaluación de las políticas de capacitación al talento humano que participa en la gestión de transporte.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
7	Evidencia de la realización de actividades destinadas a incrementar y garantizar el conocimiento del personal respecto a las actividades bajo su responsabilidad.		x
8	Existencia de un programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte.		x
9	Evidencia del cumplimiento del programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte (si aplica),		x
Dimensión IV. Incidencia del uso de los recursos disponibles sobre la eficiencia, la eficacia y la economía del proceso.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
10	Uso de sistemas de información para el registro de las operaciones relacionadas con la gestión de transporte.	x	
11	Existencia de registros que permitan verificar la continuidad de los procesos de reclamos por parte de los clientes.	x	
12	Existencia de archivos físicos con expedientes específicos para cada cliente.	x	

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Cuadro 3. Resultados de la Guía de Observación (Continuación)

Dimensión V. Evaluación de los mecanismos de control y seguimiento disponibles.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
13	Evidencia de la celebración de reuniones de control para evaluar el seguimiento a las actividades y los resultados, planes y proyectos del área de transporte de vehículos.		x
14	Aplicación de técnicas para la resolución de problemas como: Análisis de causa y efecto. Matriz DOFA. Planeación estratégica. Reuniones con los clientes.	 x x	 x x
15	Evidencia de la existencia de indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos y el nivel de desempeño del área de transporte de vehículos.		x

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis de resultados

A continuación se presentan el análisis de los hallazgos del proceso de observación directa llevada a cabo en la gestión de transporte en la empresa Clover Internacional, de acuerdo a las dimensiones de estudio definidas:

En lo que respecta a la incidencia de las Normas y Procedimientos sobre la gestión de transporte de vehículos, se observa un alto nivel de desempeño, ya que se evidenció el cumplimiento de los tres requisitos a considerar: la existencia de manuales de normas y procedimientos para cada uno de los procesos vinculados con la gestión de transporte de vehículos de la empresa; la evidencia de certificación al

personal en el entrenamiento de los manuales de normas y procedimientos, disponible en los archivos de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, y el control y las actualizaciones de los manuales de normas y procedimientos, indicando los cambios realizados y la persona responsable.

En la segunda parte se evaluó el nivel de estandarización del proceso, de lo cual se obtuvo un bajo desempeño, pues a pesar de que se evidenció la existencia de flujogramas de procesos detallados para las actividades relacionadas con la gestión de transporte de vehículos, no hay formatos estandarizados para gestionar las operaciones de atención al cliente.

Luego se procedió a evaluar mediante la técnica de la observación, las políticas de capacitación al talento humano que participa en la gestión de transporte: en este aspecto, se evidenció un bajo nivel de desempeño, pues no se encontró evidencia de que se hicieran actividades destinadas a incrementar y garantizar el conocimiento del personal respecto a las actividades bajo su responsabilidad, no hay programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte, por lo que no se pudo verificar su cumplimiento.

En lo que respecta a la incidencia del uso de los recursos disponibles sobre la eficiencia, la eficacia y la economía del proceso, se puede decir que hay un desempeño moderado en los logros alcanzados, pues se evidencio la presencia de los siguientes elementos: de sistemas de información para el registro de las operaciones, registros que permitan verificar la continuidad de los procesos de reclamos por parte de los clientes y archivos físicos con expedientes específicos para cada cliente. Sin embargo, no se llevan reuniones de control para evaluar el seguimiento a las actividades y los resultados, no se aplican técnicas para la resolución de problemas ni se han desarrollado indicadores de gestión.

Resultados del cuestionario aplicado para describir la incidencia de los factores que incurren en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A.

Ítem 1. ¿Cree usted que en la actualidad se realizan actividades que permitan identificar las deficiencias en el proceso de transporte de vehículos con el objeto de mejorar la gestión?

Tabla 1. Identificación de las deficiencias

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	8	36%
NO	14	64%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

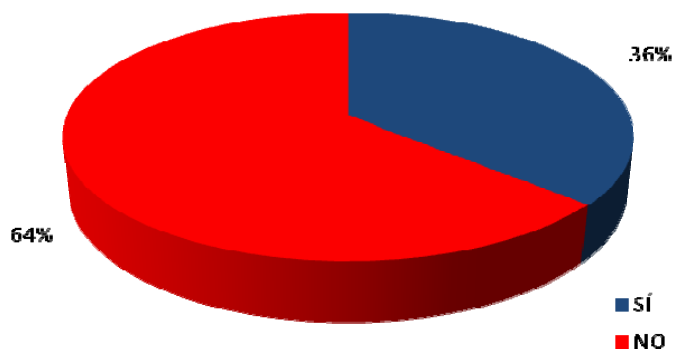


Gráfico 1. Identificación de las deficiencias

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Con los resultados se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que en la actualidad no se realizan actividades que permitan identificar las deficiencias en el proceso de transporte de vehículos con el objeto de mejorar la gestión. En este sentido, 64% contestó en forma negativa mientras solamente un 36% respondió en forma afirmativa. Al respecto, hay que mencionar que una buena organización que controle las posibles desviaciones en el nivel de servicio y el manejo adecuado de los recursos materiales, permite, entre otras cosas, la comprobación del éxito en las tareas programadas.

Ítem 2. ¿Considera usted que las estrategias que se aplican en el proceso de transporte de vehículos son adaptables a los requerimientos y necesidades de los clientes?

Tabla 2. Estrategias adaptables al cliente

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	16	73%
NO	6	27%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

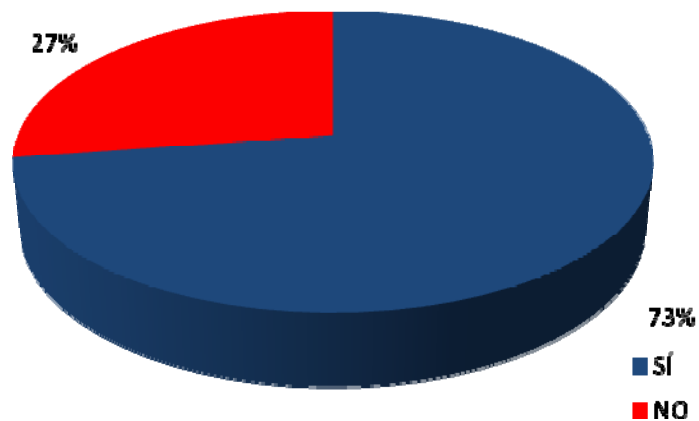


Gráfico 2. Estrategias adaptables al cliente

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Con los datos obtenidos se infiere que en la actualidad las estrategias que se aplican en el proceso de transporte de vehículos son adaptables a los requerimientos y necesidades de los clientes. Con relación al contenido del ítem, el 73% respondió afirmativamente y 27% en forma negativa. Como medida de actuación frente a los planes empleados por los competidores, la empresa objeto de estudio ha dado especial importancia en desarrollar procesos acordes con las características y necesidades de cada cliente como valor competitivo. Entre estas estrategias se encuentran la designación de analistas para manejar cuentas específicas, indicadores de gestión por clientes, entre otras.

Ítem 3. ¿Según su punto de vista, la empresa realiza esfuerzos en mejorar la calidad de servicio ofrecida a los clientes a quienes les transporta vehículos?

Tabla 3. Calidad de servicio

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	4	18%
NO	18	82%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

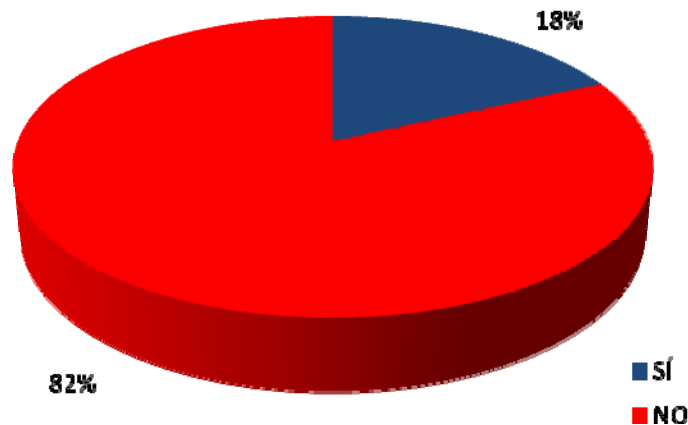


Gráfico 3. Calidad de servicio

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que la dirección de la empresa no realiza esfuerzos en mejorar la calidad de servicio ofrecida a los clientes a quienes les transporta vehículos Clover Internacional, C.A. Al respecto, 82% respondió negativamente y 18% en forma afirmativa, lo que infiere que esto es una falla notable en la gestión actual, ya que no ha actualizado las herramientas gerenciales adecuadas que permitan poner énfasis en el cumplimiento de la satisfacción al cliente, además de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos inherentes a la organización y vinculados con la satisfacción del cliente.

Ítem 4. ¿Considera usted que las actividades que se realizan en la empresa para llevar a cabo el transporte de vehículos están orientadas principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla 4. Orientación de las actividades hacia el cliente

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	15	68%
NO	7	32%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

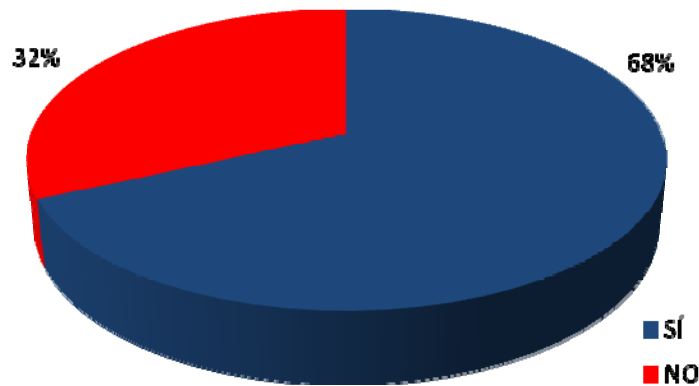


Gráfico 4. Orientación de las actividades

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad que los procesos llevados a cabo en la empresa Clover Internacional, C.A., están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Al respecto, 68% respondió en forma negativa y 32% en forma afirmativa. En este caso, para incrementar aún más los niveles de satisfacción de los clientes, la definición de un perfil estratégico basado en la interpretación del mercado y sus clientes, es el paso inicial para alinear los esfuerzos del equipo y los recursos que disponen para la consecución de los fines comerciales.

Ítem 5. ¿Cree usted que los procesos y sub – procesos relacionados con el transporte de vehículos están plenamente identificados?

Tabla 5. Identificación de los procesos

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	22	100%
NO	-	-
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

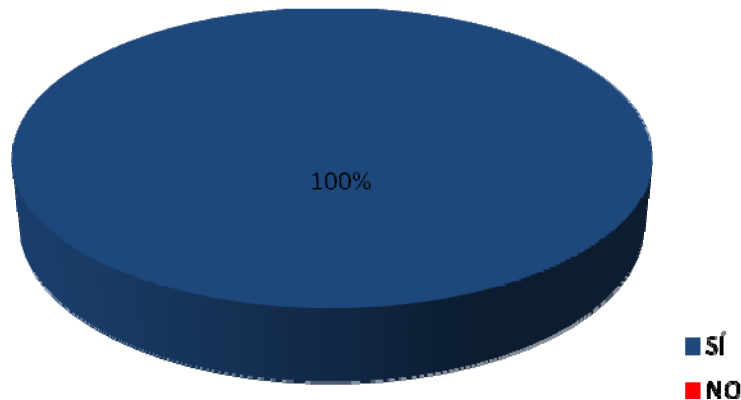


Gráfico 5. Identificación de los procesos

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que en la empresa Clover Internacional, C.A. que los procesos y sub – procesos relacionados con el transporte de vehículos están plenamente identificados. Con relación a esta pregunta, la totalidad (100%) de los consultados respondió en forma afirmativa. Esta es una ventaja del entorno actual de las operaciones de la empresa unidad de estudio, que debe ser aprovechado en beneficio de procesos orientados al incremento de la calidad del área, la ejecución de operaciones confiables y por ende, de la satisfacción de clientes externos e internos.

Ítem 6. ¿Considera usted saber los factores críticos que inciden en la calidad de servicio que se le ofrece a los clientes?

Tabla 6. Identificación de factores críticos

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	9	41%
NO	13	59%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

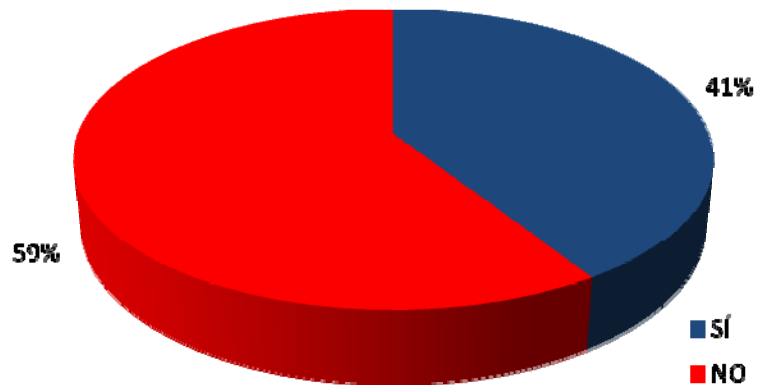


Gráfico 6. Identificación de factores críticos

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que la mayoría de los consultados reconocen no saber los factores críticos que inciden en la calidad de servicio que se les ofrece a los clientes. Al respecto, 59% respondió negativamente y 41% en forma afirmativa. Es importante destacar que la práctica de identificar y desarrollar planes en base a factores críticos en la empresa contribuirá al logro de su permanencia en el mercado y competitividad por medio del mejoramiento continuo, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Ítem 7. ¿Según su punto de vista, tiene conocimiento completo de las actividades que usted debe realizar como parte de la gestión de transporte de vehículos?

Tabla 7. Conocimiento de los procesos

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	17	77%
NO	5	23%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

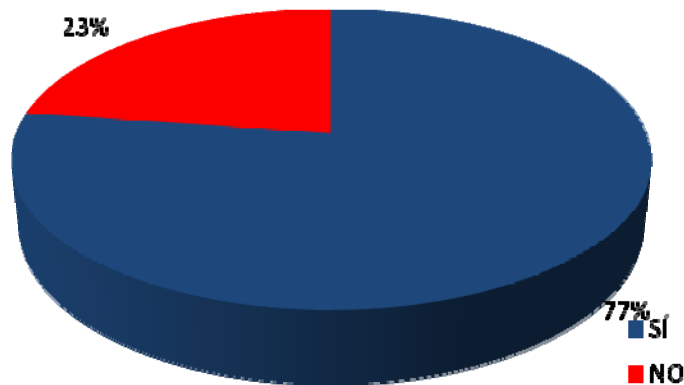


Gráfico 7. Conocimiento de los procesos

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los resultados respecto a este punto indican que la mayoría del personal responsable del servicio al cliente en la empresa Clover Internacional, C.A. tiene conocimiento completo de las actividades que el trabajador debe realizar como parte de la gestión de transporte de vehículos. Al respecto, 77% respondió afirmativamente y solamente 23% en forma negativa. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna y el conocimiento más preciso de las labores para incrementar la eficiencia y cumplir con lo establecido en las políticas y normas internas.

Ítem 8. ¿Considera usted que se han definido metas específicas para la gestión de transporte de vehículos de la empresa?

Tabla 8. Definición de metas

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	15	68%
NO	7	32%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

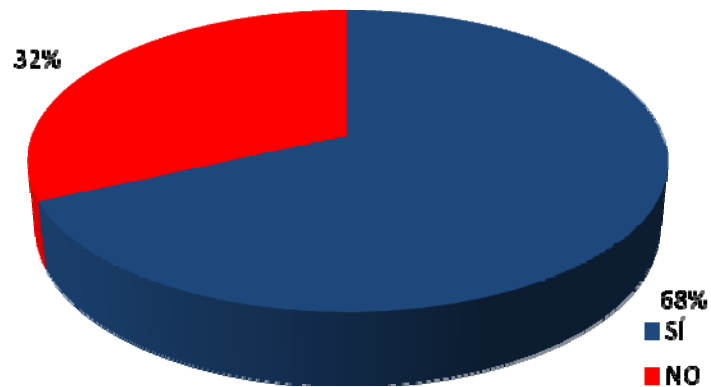


Gráfico 8. Definición de metas

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que en la organización se han definido metas específicas para la gestión de transporte de vehículos de la empresa. Con relación a esto, 68% respondió en forma afirmativa y 32% negativamente. Estos resultados son importantes, ya que si la empresa cuenta con gerentes y empleados que están orientados por objetivos y metas de crecimiento, además de estar conscientes de los roles y responsabilidades que tienen en la organización, esto permite que puedan desempeñar su trabajo eficientemente.

Ítem 9. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cree usted que esas metas y objetivos son medidas a través de indicadores de gestión?

Tabla 9. Medición según indicadores

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	6	40%
NO	9	60%
Totales	15	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

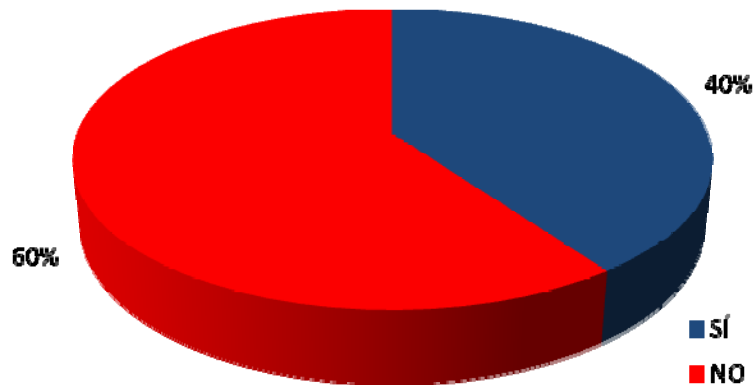


Gráfico 9. Medición según indicadores

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que las metas y objetivos en la gestión de transporte en Clover Internacional, C.A. son medidas a través de indicadores de gestión. En este sentido, 60% respondió en forma negativa y solamente 40% afirmativamente. Es importante destacar que la aplicación de plan de mejoramiento que incluya indicadores influiría directamente al establecimiento de un medio adecuado que alcance los siguientes objetivos gerenciales: mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones y mantener una operación eficiente en beneficio de los clientes y la organización.

Ítem 10. ¿Cree usted que en la actualidad, la toma de decisiones que realizan sus superiores está basada en los resultados del plan de trabajo?

Tabla 10. Toma de decisiones

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	13	59%
NO	9	41%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

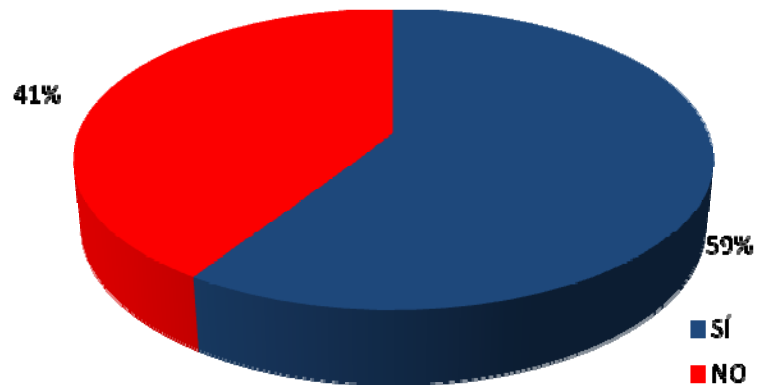


Gráfico 10. Toma de decisiones

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que en en la actualidad, la toma de decisiones que realizan sus superiores está basada en los resultados del plan de trabajo. Al respecto, 59% contestó en forma afirmativa mientras un 41% respondió en forma negativa. En este sentido, y para mejorar la percepción del equipo de trabajo, es importante crear las herramientas que permitan generar información confiable que contribuyan a la toma de decisiones basadas en hechos y datos, es decir, aproximada a la realidad de la problemática que genera esta toma de decisión.

Ítem 11. ¿Considera usted que la gestión de transporte de vehículos de la empresa se hace con base en un mapa estratégico, es decir, con una misión, visión y objetivos definidos?

Tabla 11. Mapa estratégico

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	2	9%
NO	20	91%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

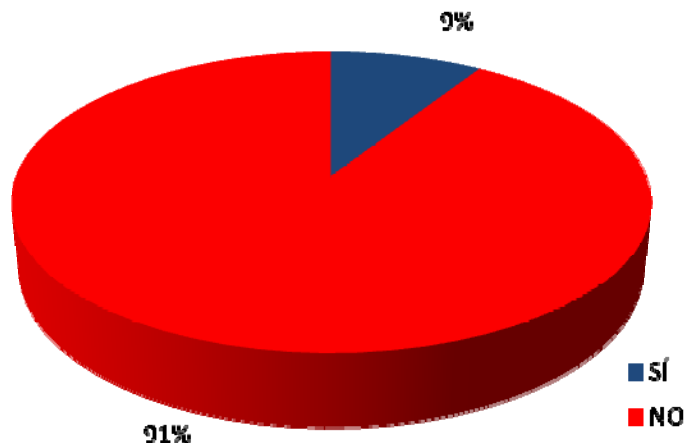


Gráfico 11. Mapa estratégico

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: un 91% de los consultados tienen la percepción de que la gestión de transporte de vehículos de la empresa no se hace con base en un mapa estratégico, es decir, con una misión, visión y objetivos definidos; sin embargo un 9% considera que esto sí sucede, lo que infiere problemas de comunicación interna. Es importante por lo tanto la creación de estrategias con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de empresa mediante la formulación de un mapa de ruta estratégico, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad a sus clientes y trabajadores.

Ítem 12. ¿Según su opinión, existe en la actualidad un mejoramiento continuo de las actividades relacionadas con la gestión de transporte de vehículos de la empresa?

Tabla 12. Mejoramiento continuo

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	6	27%
NO	16	73%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

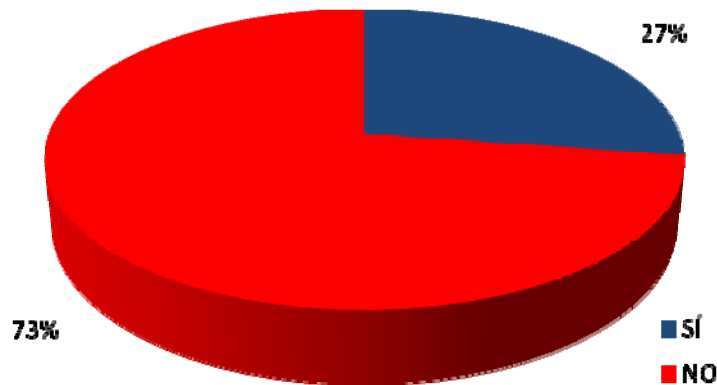


Gráfico 12. Mejoramiento continuo

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad no existe en la actualidad un mejoramiento continuo de las actividades relacionadas con la gestión de transporte de vehículos de la empresa. En este sentido, 73% contestó en forma negativa mientras solamente un 27% respondió en forma afirmativa, lo que denota que la organización no ha evaluado las ventajas de aplicar herramientas de mejoramiento a todo el personal, lo que puede influir decisivamente en la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones.

Ítem 13. ¿Cree usted que el seguimiento que se le hace a las actividades en la actualidad es eficiente?

Tabla 13. Seguimiento de actividades

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	12	55%
NO	10	45%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

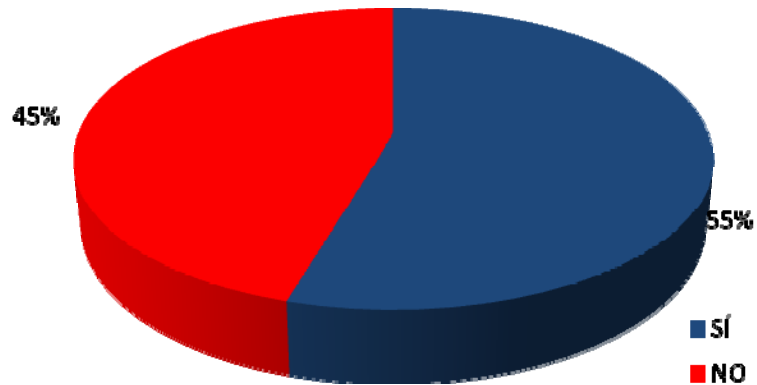


Gráfico 13. Seguimiento de actividades

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el seguimiento que se le hace a las actividades en la actualidad es eficiente. En relación al ítem, 55% contestó en forma afirmativa, mientras solamente un 45% respondió en forma negativa, lo que infiere que en líneas generales existe una moderada opinión entre los trabajadores respecto a la correcta supervisión de las labores y funciones que llevan a cabo en la empresa, lo que contribuye con el buen ambiente de trabajo que debe prevalecer en una organización para el logro de sus metas.

Ítem 14. ¿Considera usted que se aplican herramientas gerenciales de planificación y control para incrementar la eficiencia del proceso de transporte de vehículos de la empresa?

Tabla 14. Uso de herramientas gerenciales

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	8	36%
NO	14	64%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

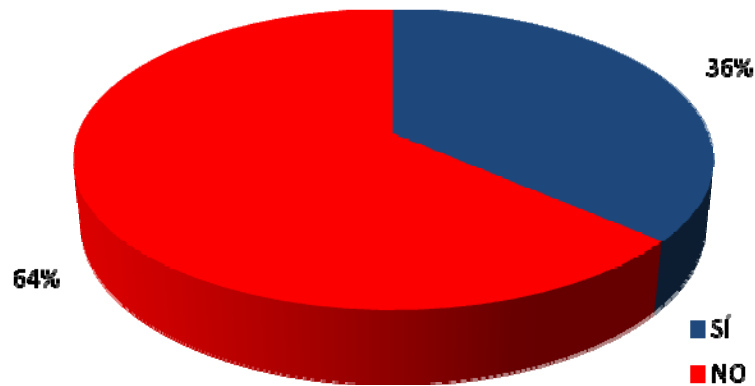


Gráfico 14. Uso de herramientas gerenciales

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: La información obtenida permite determinar que las personas consultadas tienen la opinión de que no se aplican herramientas gerenciales de planificación y control para incrementar la eficiencia del proceso de transporte de vehículos de la empresa Clover Internacional, C.A. Al respecto, 64% respondió en forma negativa y 36% afirmativamente. Al respecto, la percepción negativa del grupo de trabajadores consultados hacia los métodos de planeación por sus superiores se considera entonces una desventaja desde el punto de vista motivacional a la hora de implementar cambios o proponer un plan de mejoras, por lo que debe mejorarse esta situación para incrementar el nivel de aprobación al respecto.

Ítem 15. ¿Cree usted que existe cooperación con otras áreas para el logro de los objetivos del proceso de transporte de vehículos de la empresa?

Tabla 15. Cooperación con otras áreas

Opciones	Respuestas Obtenidas	Valores Relativos
SÍ	3	14%
NO	19	86%
Totales	22	100%

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

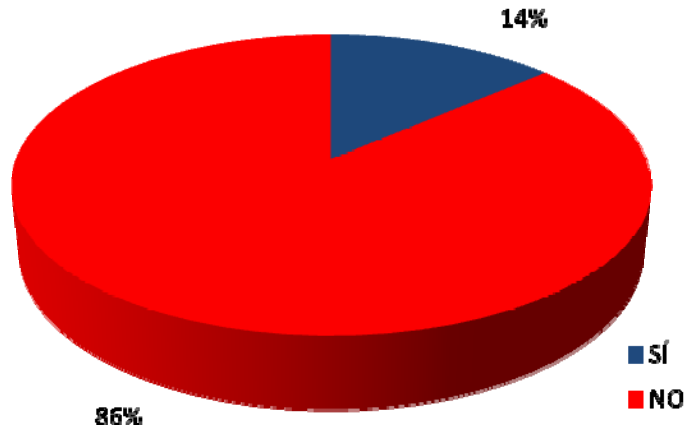


Gráfico 15. Cooperación con otras áreas

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Análisis: La información que se obtuvo en este ítem muestra una clara tendencia, con lo que se puede determinar que la mayoría de los consultados consideran que en la actualidad no existe cooperación con otras áreas para el logro de los objetivos del proceso de transporte de vehículos de la empresa. Al respecto, 86% respondió en forma negativa y 14% afirmativamente. Estos resultados denotan que hay un bajo nivel de satisfacción en el personal por la cooperación prestada para la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos. Este elemento debe considerarse como una debilidad a la hora de proponer un plan de mejoras de la gestión servicio logístico en la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO DE TRASLADO DE LOS VEHÍCULOS FORD, POR PARTE DE LA EMPRESA CLOVER INTERNACIONAL, C. A.

Presentación de la propuesta

En la actualidad, la calidad se ha convertido en el principal elemento diferenciador de las empresas proveedoras de servicios, como es el caso de Clover Internacional, C. A. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. De este modo, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe, para lo cual es necesario crear los mecanismos de comunicación más idóneos entre la organización y sus clientes.

A este escenario, se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian, haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello lleva a pensar que si el objetivo de satisfacer al cliente ya era difícil, ahora lo es mucho más.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores se

destaca la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua. Es allí donde surge la calidad de servicio al cliente como estrategia de organización de empresas, debido a que la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, y a su vez con la misión y la visión establecidas. La implantación de este tipo de estrategias se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

De esta forma, la propuesta se fundamenta por una parte, en la necesidad de la empresa Clover Internacional, C.A. ubicada en San Diego, Estado Carabobo de adaptar sus procesos y su gestión de servicio al cliente, con la intención de incrementar su eficiencia. Por otra, se fundamenta en los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que infieren las fallas de la gestión de servicio al cliente en los siguientes aspectos: falta de identificación de los procesos orientados a los clientes, ausencia de indicadores de desempeño, ineficiencia en la aplicación de técnicas para la resolución de problemas y carencia de un programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte

Es importante destacar que la gestión de calidad en el servicio que se le presta a los clientes de una empresa debe estar presente día a día, siempre orientado a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso; esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo.

De esta forma se propone mediante estas estrategias, crear sensibilidad hacia los clientes de la empresa Clover Internacional, C.A., como la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éste con la organización, mediante un modelo de servicio al cliente, que satisfaga las necesidades de los

usuarios de la empresa y sus trabajadores, con la meta de que la herramienta gerencial propuesta se convierta en un elemento motivador del esfuerzo del equipo de trabajo del área de servicio al cliente de la empresa Clover Internacional, C.A., creando soluciones innovadoras, que incorporen las necesidades de crecimiento de la empresa y la satisfacción de los clientes, con el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, financieros y materiales disponibles.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias para la gestión de servicio al cliente, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. en el proceso logístico de transporte de vehículos.

Específicos

Conocer a los clientes actuales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades del servicio y contribuir al logro de sus expectativas.

Proponer una metodología de trabajo para los procesos relacionados con la gestión de servicio al cliente para mejorar las actividades de traslado de vehículos.

Elaborar las herramientas para el modelo de gestión de servicio al cliente para la empresa Clover Internacional, C.A.

Diseñar los indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades de traslado de vehículos en la gestión de servicio al cliente de la empresa.

Desarrollo de la propuesta

La Gerencia de Operaciones de la empresa Clover Internacional, C.A. siempre está en busca de alternativas que la hagan competitiva; por ello, entre las opciones disponibles, elige siempre la que vaya más acorde a sus necesidades. Para tomar estas decisiones la organización debe disponer de datos y debe escoger un modelo para desarrollar y utilizar esta información, la cual variará en forma directamente proporcional con el tamaño de la misma. Los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en calidad de servicio al cliente son:

1. Mejorar la relación de los clientes actuales al momento de gestionar sus requerimientos, con el fin de identificar las necesidades de servicio y contribuir al logro de sus expectativas.
2. Proponer una metodología de trabajo para los procesos relacionados con la gestión de servicio al cliente para mejorar las actividades de traslado de vehículos.
3. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar un mapa de procesos que determine los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de metas del desempeño, asociados a los factores clave.

Fase I. Mejorar la relación de los clientes actuales al momento de gestionar sus requerimientos, con el fin de identificar las necesidades de servicio y contribuir al logro de sus expectativas.

Para el logro de esta actividad, se proponen cumplir cuatro estrategias, orientadas al fomento de la confianza y credibilidad del cliente, cumplimiento de las políticas de la empresa y la gestión oportuna de los requerimientos del cliente, (Ver Cuadro 4):

Cuadro 4. Estrategias para fomentar la confianza y credibilidad del cliente

Estrategia	Requerimientos
<p>Fomentar confianza y credibilidad en los clientes de la empresa, a través de un adecuado conocimiento del área comercial y servicio.</p>	<p>Para ello se debe difundir entre los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de negocio y servicios, y sus planes tácticos. • Catálogo de servicios especializados de la organización. • Detalle de los procesos que soportan la actividad comercial: operativos, administrativos y sistemas. <p>Frecuencia: Permanente con reuniones semanales.</p>
<p>Actuar cumpliendo con las políticas, valores y el código de ética de la empresa</p>	<p>Para ello los trabajadores deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer e internalizar la Visión, Misión y Valores de Clover Internacional. • Conocer las estrategias generales de la organización y sus tácticas. <p>Frecuencia: Permanente. Soporte: Misión, Visión, Valores, Normas, políticas, normas y Código de Ética de la empresa.</p>
<p>Actualizar a los clientes al momento de gestionar sus requerimientos de transporte, con el fin de identificar nuevas necesidades de servicios, inmediatas y futuras, así como el potencial de negocios.</p>	<p>Para ello ejecutará los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al momento de gestionar a un cliente, visualizar en sistema: información de segmentación, lista de servicios que tiene actualmente y su grado de vinculación con la empresa. • Si la situación lo permite, y es un cliente que califica para ello, realizar reuniones de control con carácter quincenal. <p>Frecuencia: Semanal. Soporte: Alarmas de actualización de datos, instrumento seguimiento a la base de datos.</p>

Cuadro 4. Estrategias para fomentar la confianza y credibilidad del cliente

Estrategia	Requerimientos
Diseñar una cubierta impermeable para proteger a las unidades durante el traslado de los vehículos	<ul style="list-style-type: none">Incrementar las condiciones de seguridad al crear e implementar una cubierta que proteja a las unidades contra la intemperie, abolladuras en la manipulación, carga y descarga, y eventualidades en el traslado. <p>Frecuencia: Continua. Soporte: Presupuesto del departamento, estadística de unidades trasladadas.</p>

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

Fase II. Propuesta de una metodología de trabajo para los procesos relacionados con la gestión de servicio al cliente para mejorar las actividades de traslado de vehículos.

Esta parte del plan consiste en la organización de un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas relacionadas con la gestión de servicio al cliente que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido, con la finalidad de alcanzar la mejora continua de las actividades desarrolladas; reducir la variabilidad innecesaria; eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos. Para ello se debe seguir los siguientes pasos:

Identificar clientes y sus necesidades:

Para tener una clara perspectiva de las necesidades de los clientes de la empresa y sus necesidades, se propone seguir con el siguiente plan de trabajo:

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para mejorar la calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones para mejora de la calidad.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí.
5. Asignar un responsable de procesos que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, lo que permita identificar las acciones adecuadas, para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados.

Definir servicios a prestar:

A través de las diferentes unidades de negocio de la empresa, cada una con su propia identidad, y cadena de valor asociadas a las ventas corporativas y servicios profesionales, ofrece una gran gama de servicios que van desde el suministro de servicios logísticos, transporte, servicios Post-venta y consultoría. En este sentido, los servicios que ofrece la empresa Clover Internacional, C.A. están diseñados para contribuir a que las organizaciones de sus clientes sean cada vez más eficientes y productivas, mediante el empleo eficiente de los recursos.

Fase III. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar un mapa de procesos que determine los factores clave para la organización.

El mapa de un proceso es una representación gráfica en la que se ilustran en forma detallada todos los pasos del proceso, tanto los que agregan valor como los que no; también se identifican las variables claves del proceso, tanto de entrada como de salida. Debido a ello, el propósito de un mapa de proceso es identificar los sistemas

de medición que requieren ser analizados, establecer las variables críticas para la calidad que es necesario estudiar, identificar oportunidades para simplificar el proceso, ya sea eliminando pasos o identificando cuellos de botella.

De esta forma, los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos del negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Para ello se deben cumplir con actividades estratégicas tales como:

- a) Fijación de objetivos cuantitativos y cualitativos, encaminados a mejorar la satisfacción del cliente, reducir los errores y saber la dirección que sigue la empresa
- b) Medir los resultados, por medio del control de los reclamos de los clientes y cualquier otro medio que se utilice para detectar los errores.
- c) Aplicar las correcciones necesarias y también nuevos objetivos según la necesidad, algo vital es la buena comunicación entre todo el personal y de esta forma asegurar la calidad. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente. En la figura 1 se presenta el mapa estratégico de los procesos de la empresa Clover Internacional, C.A. y en la figura 2 el diagrama de proceso de la función de servicio al cliente.

Fase IV. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.

Una vez elaborado el mapa de procesos, en la Figura 2 se elabora el diagrama de flujo de la función de transporte de la empresa, siguiendo la metodología de procesos estratégicos, clave y de apoyo definidos en el mapa.

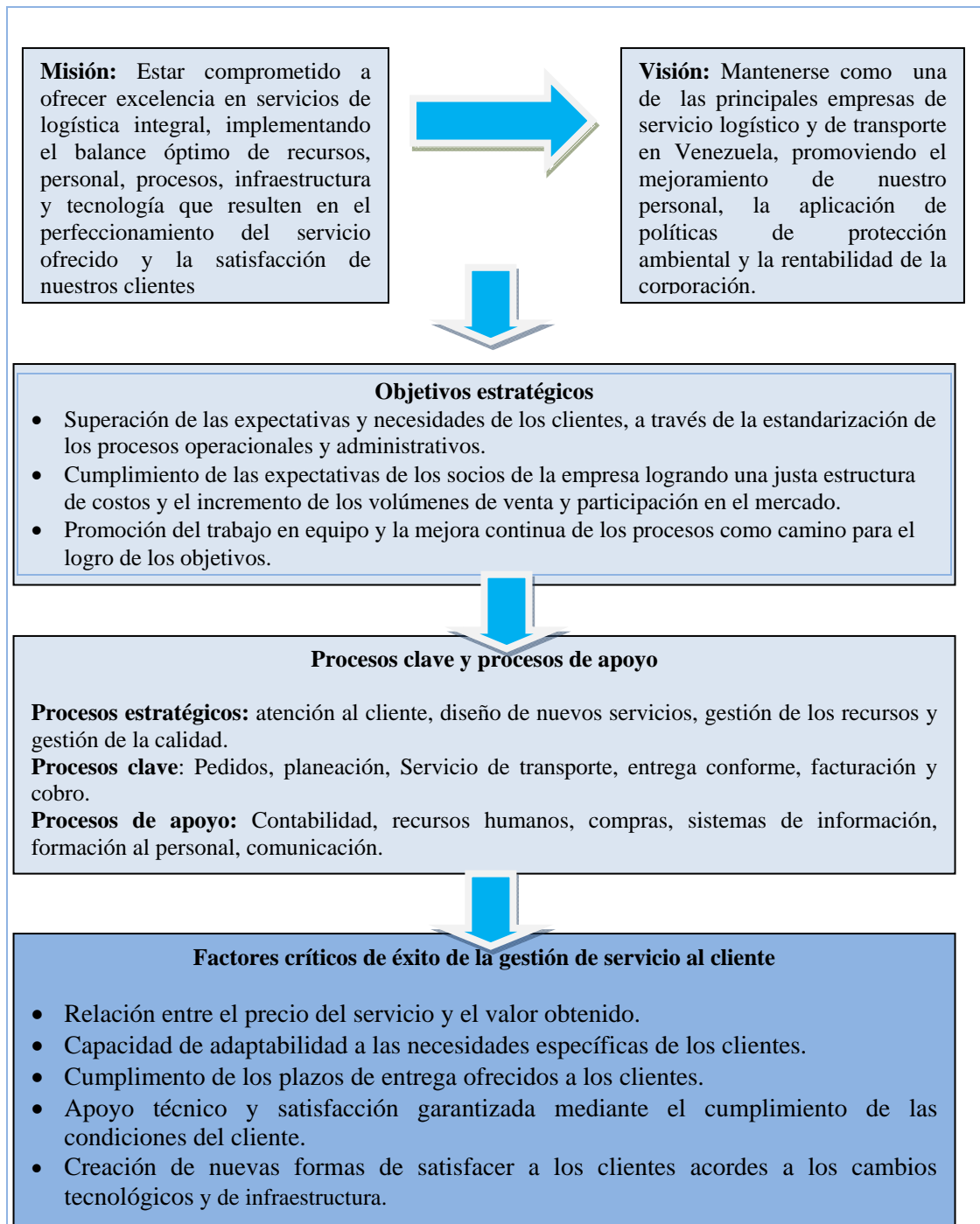


Figura 1. Mapa estratégico de procesos Gestión de Servicio al cliente de la empresa
Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

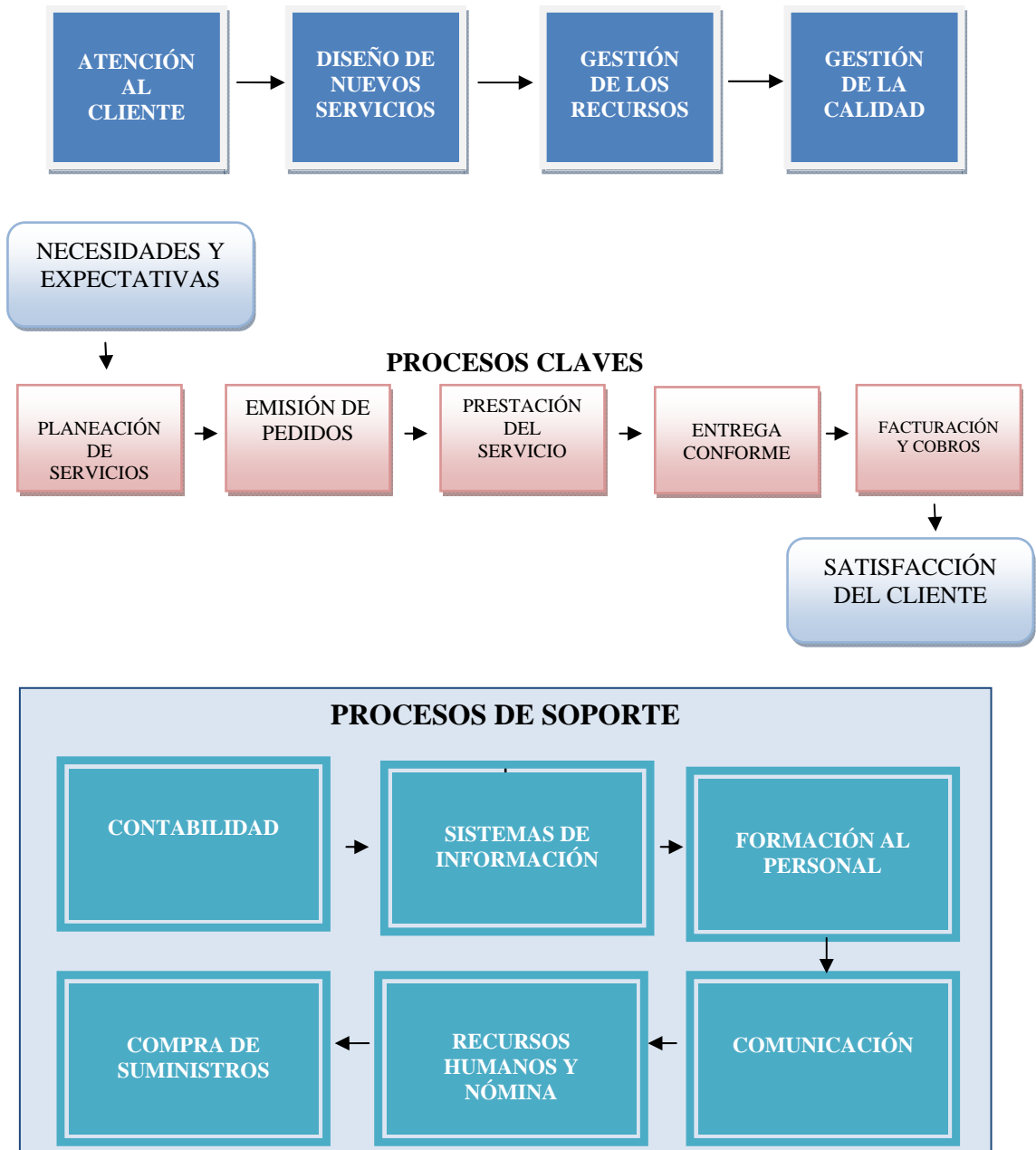


Figura 2. Diagrama de procesos de la función de servicio al cliente.
Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

Fase V. Diseño de los indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades de traslado de vehículos en la gestión de servicio al cliente de la empresa.

En el mundo empresarial, las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa. A fin de garantizar una toma de decisiones acertada y que generen beneficios a la organización, éstas deben explotar el conocimiento en cualquier área de la organización. Esto es primordial hoy en día en este mundo tan globalizado, donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad bien sea en su producto o servicio, con una mejor eficiencia en su administración, y además los clientes son cada vez más exigentes. Estas tienen que explotar las ventajas competitivas.

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta que les permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, entre otras) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes aprovechando las bondades de las tecnologías de información y comunicación). A través de ellos se puede conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver como estamos haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercarán a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa

Es por ello, que en los cuadros 5 al 7 se muestran los indicadores propuestos para medir la eficacia, eficiencia y economía de los procesos relacionados con la gestión del transporte dentro de la función de servicio al cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.

Cuadro 5. Indicador de Satisfacción al Cliente – Planta.

Nombre del indicador	Satisfacción al Cliente Planta
Fórmula	$SCP = \frac{\sum \text{sumatoria total de satisfacción obtenida}}{\sum \text{total encuestas} \times \text{puntuación máxima satisfacción por pregunta} \times \text{cantidad preguntas}} \times 100$
Objetivo	<p>Medir el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio de transporte, para mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece, mediante la evaluación de los resultados de la encuesta de satisfacción donde se establecen los siguientes ítems de calificación Satisfecho e Insatisfecho</p>
Tipo de Indicador	Eficacia
Clase de Indicador	Indicador de Proceso
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Encuesta de Satisfacción al Cliente – Planta
Meta	80% de satisfacción
Niveles de referencia	<ul style="list-style-type: none"> • 100% se considera un servicio óptimo • De 80% a 99% se considera excelente. • De 60% a 79% se considera regular. • De 0% a 59% se considera deficiente.
Responsable	Coordinador(a) de Transporte

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

Cuadro 6. Indicador de Satisfacción al Cliente – Concesionario.

Nombre del indicador	Satisfacción al Cliente Concesionario
Fórmula	$SCP = \frac{\sum \text{rango de satisfacción} \times \text{número encuestados}}{E} \times 100$
Objetivo	<p>Medir el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio de transporte, para mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece, mediante la evaluación de los resultados de la encuesta de satisfacción donde se establecen cinco rangos de satisfacción.</p>
Tipo de Indicador	Eficiencia
Clase de Indicador	Indicador de Proceso
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Resumen y Tendencia Entregado por el Concesionario
Meta	80% de satisfacción
Niveles de referencia	<ul style="list-style-type: none"> • De 81% a 100% se considera altamente satisfecho. • De 61% a 80% se considera muy satisfecho. • De 41% a 60% se considera regular. • De 21% a 40% se considera algo insatisfecho. • De 0% a 20% se considera nada satisfecho
Responsable	Coordinador(a) de Transporte

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

Cuadro 7. Indicador de Tasa de Daño.

Nombre del indicador	Tasa de Daño
Fórmula	$SCP = \frac{\text{Total de daños imputables a transporte}}{\text{total vehículos transportados}} \times 100$
Objetivo	<p>Analizar mensualmente el índice de daños que afecta la calidad del servicio de transporte considerando las Clientes: MMC, Toyota y Ford. Se debe hacer un indicador por cliente y un indicador total.</p>
Tipo de Indicador	Eficiencia
Clase de Indicador	Indicador de Proceso
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Sistema de Información de la empresa
Meta	máximo 1,20%
Niveles de referencia	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 0,80% Baja incidencia. • Entre 0,81% y 1,20% aceptable. • Más de 1,20% inaceptable.
Responsable	Coordinador(a) de Transporte

Fuente: Hernández y Jiménez (2013).

Fase VI. Inicio del ciclo de mejora sobre la base de metas de desempeño asociados a los factores clave.

En esta fase, es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los clientes internos y externos, despilfarro de recursos), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora y los pasos que se deben tomar, de ser necesario, ciertas acciones previas:

- a) Enfoque de los recursos humanos, ligando el sistema de salarios a la consecución de objetivos. Debe premiarse y no sancionar, impartiendo la información adecuada.
- b) Definir la misión de la dirección, el jefe debe ser el primero en estar convencido de la ventaja de la mejora de la calidad, para así transmitir la motivación necesaria para cumplir con los procedimientos y exigir responsabilidades a sus empleados.
- c) Cambios en la estructura organizacional, definiendo las funciones para cada persona y niveles jerárquicos.
- d) Cambios en la cultura organizativa, deberá fomentarse el trabajo en equipo, escuchando las opiniones de los empleados y así mejorar el desarrollo del trabajo

De esta forma, una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en un cambio positivo en la medición de los indicadores propuestos. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría se recomienda, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...)
2. Estandarizar la forma de realizar las actividades.
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Reducir el tiempo del ciclo de servicio.
5. Promover alianzas con nuevos Clientes

Beneficios de la propuesta – Mejora continua del procesos

Uno de los problemas que puede presentársele a una organización de servicios de transporte y servicios logísticos en general, que trabaje según áreas funcionales, como es el caso de Clover International, C.A. es que cuando se disponga a mejorar algo, lo haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos. Este problema se previene con la técnica de la mejora de procesos, alcanzando los siguientes beneficios:

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.

— Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

De esta forma la mejora continua de los procesos de servicio al cliente, es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Del mismo modo, las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A través de las conclusiones que se presentan a continuación, se va dar a conocer los logros de la investigación realizada, en concordancia a los objetivos planteados en la formulación del problema. Del mismo modo, se busca evidenciar los principales resultados y aportes más significativos del trabajo, para de esta forma relacionarlos estrechamente con el plan de recomendaciones, y con la propuesta de este trabajo de investigación.

De esta forma, el presente estudio tuvo como finalidad Proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo, para lo cual se propusieron tres objetivos específicos, de los cuales, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos y elaborada la propuesta, se extraen las siguientes conclusiones:

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa; es decir, la definición de las características que tiene el proceso de gestión de transporte de vehículos en la actualidad desde la perspectiva de aplicación de estrategias de atención al cliente. Para ello se elaboró una guía de observación, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Para comenzar, se evidencian fallas de información ya que no existen formatos para gestionar las operaciones de atención al cliente; no hay evidencia de la realización de actividades destinadas a incrementar y garantizar el conocimiento del personal respecto a las actividades bajo su responsabilidad; tampoco existe un

programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte, no se celebran reuniones de control para evaluar el seguimiento a las actividades y los resultados, planes y proyectos del área de transporte de vehículos ni existen indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos y el nivel de desempeño del área de transporte de vehículos

En conclusión, se requiere implementar varias acciones en términos de atención al cliente, comunicación y estrategias de desarrollo organizacional, para que así la empresa ofrezca a los empleados una visión precisa de dónde se encuentran hacia dónde debe ir, lo que les permitirá tener una mayor comprensión de los procesos de cambio y ajuste por los que pasan las organizaciones; así como explicarles la forma en que deben comprometerse e identificar las oportunidades para apoyar al logro de las metas estratégicas y la satisfacción de los clientes.

Luego, se procedió a describir los factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A , con la finalidad de la interpretar los diversos factores que determinan la necesidad de mejorar los procesos de gestión de traslado de vehículos en el Departamento de Atención al Cliente en la empresa, mediante el uso de las herramientas más apropiadas, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue.

En este sentido, se obtuvo que mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que en la actualidad no se realizan actividades que permitan identificar las deficiencias en el proceso de transporte de vehículos con el objeto de mejorar la gestión; la dirección de la empresa no realiza esfuerzos en mejorar la calidad de servicio ofrecida a los clientes a quienes les transporta vehículos Clover Internacional, C.A.; las metas y objetivos en la gestión de transporte en la empresa no

son medidas a través de indicadores de gestión; además, la gestión de transporte de vehículos de la empresa no se hace con base en un mapa estratégico, es decir, con una misión, visión y objetivos definidos.

Al respecto, hay que mencionar que una buena organización que controle las posibles desviaciones en el nivel de servicio y el manejo adecuado de los recursos materiales, permite, entre otras cosas, la comprobación del éxito en las tareas programadas, y mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de la satisfacción al cliente, además de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos. Es importante por lo tanto la creación de estrategias con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de empresa mediante la formulación de un mapa de ruta estratégico, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad a sus clientes y trabajadores.

Finalmente, se diseñaron estrategias para la gestión de servicio al cliente, con el propósito de mejorar la relación entre el cliente y la empresa Clover Internacional C.A. en el proceso logístico de transporte de vehículos. En este sentido, se proponen cuatro líneas de acción, las cuales son: conocer a los clientes actuales al momento de gestionar sus requerimientos en la empresa, con el fin de identificar las necesidades de servicio y contribuir al logro de sus necesidades y expectativas; proponer una metodología de trabajo para los procesos relacionados con la gestión de servicio al cliente para mejorar las actividades de traslado de vehículos; elaborar las herramientas para el modelo de gestión de servicio al cliente para la empresa Clover Internacional, C.A. y diseñar los indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades de traslado de vehículos en la gestión de servicio al cliente de la empresa.

Esto implica que los directivos de la organización tengan una perspectiva de largo alcance, es decir, una visión integral y de largo plazo que permita el análisis y comprensión de los procesos de cambio por los que pasa la empresa e identificar las oportunidades de mejora que se deben aprovechar para apoyar al logro de las metas. De esta manera se anticiparían a las necesidades los clientes que generan los cambios, detectarían las situaciones que originan problemas que amenazan el clima laboral o los resultados de la empresa y actuarían con base a un plan bien definido en cada caso, que es congruente con la estrategia general.

Recomendaciones

Para contribuir con el fortalecimiento de gestión de transporte y la satisfacción de los clientes de la empresa Clover Internacional, C.A., se hacen las siguientes recomendaciones:

Implementar el modelo propuesto, que permita a los empleados tomar conciencia de lo importante que es su participación en el desarrollo de la empresa y en el logro de las metas estratégicas definidas. Para ello hay que garantizar el conocimiento y la comprensión de los servicios de la empresa y sus clientes, así como la situación en el mercado en el que se compite, explicar el contexto en el cual el personal pueda unir los puntos que le den una idea clara y congruente sobre la situación del negocio y el rol que le toca desempeñar a cada quien, con una visión comercial y una orientación que fomenten el apoyo de los resultados. Como consecuencia habrá más posibilidades de generar un compromiso por parte de los empleados en todos los niveles organizacionales, con lo que gana atención y credibilidad en la satisfacción de los clientes.

Crear conciencia en los integrantes de la empresa de la necesidad de canalizar y formalizar la información a través de canales escritos y electrónicos, que permitan

que la empresa se organice en torno al logro de sus metas y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Por último, lo que representa la recomendación de más largo plazo, es la definición de un estilo de liderazgo que permite alinear y conducir la energía de la organización al cumplimiento de la visión. Los líderes deben aceptar la responsabilidad de convertir el proceso de servicio al cliente en un verdadero sistema de conducción con una estrategia, responsabilidades, educación y formación. El proceso de mejoramiento gerencial es una iniciativa en continua superación, es decir, requiere de una dinámica que le permita, a través de la mejora constante, cumplir con su propósito, ser más adecuado a la realidad organizacional y satisfacer a los integrantes de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1990). **La revolución del servicio**. Fondo Editorial LEGIS. Arona, H.F. Bogotá, Colombia.
- Arias, Fideas (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5°. ed.). Editorial Episteme. Caracas - Venezuela
- Arrieta, María Isabel (2009). **La Administración de Operaciones y su papel central en la gestión de transporte dentro de toda Organización**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad Tecnológica de Medellín, Colombia.
- Barbero, Andrés (2010), **Logística en Argentina: Análisis y Opciones para Resolver Desafíos Estratégicos**. Entrevista a José Barbero, consultor y asesor externo del Banco Mundial. [Artículo en Línea] [Consulta, Enero 2013] <http://www.rieles.com/website2010/index.php/noticias/ultimo-momento/>
- Blanco, Juan (2011). **Software para la Optimización y Proceso de Planificación de los Despachos de Productos Terminados de la Empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula
- Burgio, Ana (2008). **Propuesta de Manual de Procedimientos Logísticos y Administrativos para el Departamento de Tráfico y Atención al Cliente de la empresa DHL, Danzas Air y Ocean, Ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Alejandro de Humboldt, Valencia.
- Buzo, Jonás (1996). **Gestión de la distribución comercial**. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.
- Carlson, A. (2009). **Logística integral**. *La Gestión Operativa de la Empresa*. Editorial. ESIC. España.
- Christopher, Martin (2011). **Logística. Aspectos estratégicos**. D.F., México: Editorial Limusa.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** No. 36.860. Diciembre 30, 1999

- Donnelly, J. Gibson, J. e Ivancevich, J. (2007). **Fundamentos de dirección y administración de empresas**. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia.
- Frías, L. (2007). **Compañías de servicios orientadas al cliente**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Gitman, L. (1990). **Administración Financiera Básica**. Harla, México D.F.
- Goodstein, L., Nolan, T. Y Pfeiffer, J. (2003). **Planificación Estratégica** Aplicada, McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Hitt M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). **Administración Estratégica. Competitividad y Globalización**. Séptima Edición. International Thomson Editores, S.A.
- Horowitz, D. (2003). **Cultura organizacional y liderazgo**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.
- Hurtado de B. Jacqueline (2008). **El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación**. Ediciones Quirón y Sypal
- Illescas, Francisco. (1997). **El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas**. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México.
- Jasso, Juan. (2006). **La competitividad internacional empresarial: intensidad patentadora y de mercado**. Disponible en línea: www.revistaespacios.com.
- Lambert, B; Stock, J, y Ellaram, L. (1998) **Fundamentals of Logistics Management (Fundamentos de la Gestión Logística)**. McGraw Hill, New York, EE.UU.
- Ley de Tránsito y Transporte Terrestre (2000), **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** No. 38.985, del 1 de Agosto de 2008.
- Medina, Carlos (2003). **Tecnología para el negocio de transporte de carga**. [Artículo en Línea] [Consulta: Febrero 2013] Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/tecnologia_para_el_negocio_de_transporte_de_carga
- Muller. M. (2006). **Logística de Distribución**. Editorial Pirámide, Madrid.

- Ramírez, Teodoro. (2005). **El proyecto de investigación: Investigación de campo** (4ta edición).Caracas
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.
- Sabino, Carlos. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Sallenave, Jean Paul (2005). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Grupo Editorial Norma, Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Anexo A. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo para el incremento de la efectividad operacional y la satisfacción de los clientes.				Técnica: Observación directa		
				Instrumentos: Guía de observación		
				Fuente: Trabajadores de la institución.		
Objetivo específico	Categoría (Variables)	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem
		Conceptual	Operacional			
Diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.	Gestión de Transporte Atención al Cliente	Consiste en la definición de las características que tiene el proceso de gestión de transporte de vehículos e la actualidad desde la perspectiva de aplicación de estrategias de atención al cliente.	Normas y procedimientos	Descriptiva	Manejo de los procesos	1
			Estandarización		Certificación	2
					Actualizaciones y Mejoras	3
					Flujograma de procesos	4
			Capacitación		Formatos de Atención al Cliente	5
					Formatos para Reporte de Daños	6
					Conocimiento del personal	7
			Recursos		Programa de formación permanente	8
					Uso de los sistemas	10
					Registros verificables	11
			Control y seguimiento		Archivos	12
					Control de gestión	13,14
					Indicadores de gestión	15

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Anexo A. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo para el incremento de la efectividad operacional y la satisfacción de los clientes.				Técnica: Cuestionario		
				Instrumento: Cuestionario dicotómico		
				Fuente: Trabajadores de la institución.		
Objetivo específico	Categoría (Variables)	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem
		Conceptual	Operacional			
Describir los factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A.	Evaluación de los daños Gestión de traslado de vehículos	Consiste en la interpretación de los diversos factores que determinan la necesidad de mejorar los procesos de gestión de traslado de vehículos en el Departamento de Atención al Cliente en la empresa.	Perfil de servicios	Operativa	Identificación de las deficiencias.	1
			Gestión de procesos		Estrategias adaptables al cliente.	2
					Calidad de servicio.	3
					Orientación de las actividades.	4
			Estrategias		Identificación de los procesos.	5
					Identificación de factores críticos.	6
					Conocimiento de los procesos.	7
			Planificación		Objetivos y metas	8,9
					Toma de decisiones.	10
					Mapa estratégico.	11
					Mejoramiento continuo.	12
					Seguimiento de actividades.	13
					Uso de herramientas gerenciales.	14
					Cooperación con otras áreas.	15

Fuente: Hernández y Jiménez (2013)

Anexo B. Guía de Observación

Objetivo del instrumento: Diagnosticar la situación actual de la gestión de transporte de vehículos en el área de Atención al Cliente de la empresa Clover Internacional, C.A.

Dimensión I. Incidencia de las Normas y Procedimientos sobre la gestión de transporte de vehículos.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para cada uno de los procesos vinculados con la gestión de transporte de vehículos de la empresa.		
2	Evidencia de certificación al personal en el entrenamiento de los manuales de normas y procedimientos.		
3	Actualizaciones de los manuales de normas y procedimientos.		
Dimensión II. Evaluación de los niveles de estandarización del proceso.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
4	Existencia de flujogramas de procesos detallados para las actividades relacionadas con la gestión de transporte de vehículos		
5	Formatos para gestionar las operaciones de atención al cliente.		
6	Formatos para gestionar los reportes de daños ocurridos durante el transporte de vehículos.		

Anexo B. Guía de Observación (Continuación)

Dimensión III. Evaluación de las políticas de capacitación al talento humano que participa en la gestión de transporte.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
7	Evidencia de la realización de actividades destinadas a incrementar y garantizar el conocimiento del personal respecto a las actividades bajo su responsabilidad.		
8	Existencia de un programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte.		
9	Evidencia del cumplimiento del programa de formación permanente formal para el talento humano que participa en la gestión de transporte (si aplica),		
Dimensión IV. Incidencia del uso de los recursos disponibles sobre la eficiencia, la eficacia y la economía del proceso.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
10	Uso de sistemas de información para el registro de las operaciones relacionadas con la gestión de transporte.		
11	Existencia de registros que permitan verificar la continuidad de los procesos de reclamos por parte de los clientes.		
12	Existencia de archivos físicos con expedientes específicos para cada cliente.		

Anexo B. Guía de Observación (Continuación)

Dimensión V. Evaluación de los mecanismos de control y seguimiento disponibles.			
Ítem	Situación a observar	Presente	Ausente
13	Evidencia de la celebración de reuniones de control para evaluar el seguimiento a las actividades y los resultados, planes y proyectos del área de transporte de vehículos.		
14	Aplicación de técnicas para la resolución de problemas como: Análisis de causa y efecto. Matriz DOFA. Planeación estratégica. Reuniones con los clientes.		
15	Evidencia de la existencia de indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos y el nivel de desempeño del área de transporte de vehículos.		



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



Anexo C. Instructivo

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general consiste en **Proponer estrategias para optimizar el proceso logístico de traslado de los vehículos Ford, por parte de la empresa Clover Internacional, C.A., ubicada en la Zona Industrial Castillito, San Diego, estado Carabobo**, es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, en forma afirmativa o negativa.

Es de hacer notar que sus opiniones, las cuales serán manejadas en forma confidencial y anónima, son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizarán los investigadores para plantear recomendaciones de mejora sobre los niveles de desempeño en la gestión de transporte de vehículos de la empresa.

Gracias de antemano.

Los investigadores.

Anexo D. Cuestionario

Objetivo del instrumento: Describir la incidencia de los factores que inciden en la evaluación de los daños ocasionados durante la gestión de traslado de vehículos, reportados a la empresa Clover Internacional, C.A.

Ítem	Pregunta	SI	NO
1	¿Cree usted que en la actualidad se realizan actividades que permitan identificar las deficiencias en el proceso de transporte de vehículos con el objeto de mejorar la gestión?		
2	¿Considera usted que las estrategias que se aplican en el proceso de transporte de vehículos son adaptables a los requerimientos y necesidades de los clientes?		
3	¿Según su punto de vista, la empresa realiza esfuerzos en mejorar la calidad de servicio ofrecida a los clientes a quienes les transporta vehículos?		
4	¿Considera usted que las actividades que se realizan en la empresa para llevar a cabo el transporte de vehículos están orientadas principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes?		
5	¿Cree usted que los procesos y sub – procesos relacionados con el transporte de vehículos están plenamente identificados?		
6	¿Considera usted saber los factores críticos que inciden en la calidad de servicio que se le ofrece a los clientes?		
7	¿Según su punto de vista, tiene conocimiento completo de las actividades que usted debe realizar como parte de la gestión de transporte de vehículos?		

Anexo C. Cuestionario

Ítem	Pregunta	SI	NO
8	¿Considera usted que se han definido metas específicas para la gestión de transporte de vehículos de la empresa?		
9	De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cree usted que esas metas y objetivos son medidas a través de indicadores de gestión?		
10	¿Cree usted que en la actualidad, la toma de decisiones que realizan sus superiores está basada en los resultados del plan de trabajo?		
11	¿Considera usted que la gestión de de transporte de vehículos de la empresa se hace con base en un mapa estratégico, es decir, con una misión, visión y objetivos definidos?		
12	¿Según su opinión, existe en la actualidad un mejoramiento continuo de las actividades relacionadas con la gestión de de transporte de vehículos de la empresa?		
13	¿Cree usted que el seguimiento que se le hace a las actividades en la actualidad es eficiente?		
14	¿Considera usted que se aplican herramientas gerenciales de planificación y control para incrementar la eficiencia del proceso de de transporte de vehículos de la empresa?		
15	¿Cree usted que existe cooperación con otras áreas para el logro de los objetivos del proceso de de transporte de vehículos de la empresa?		