

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON
EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS
ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR,
UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR
AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor:

José Cardoza

Línea de Investigación: Propuesta de soluciones a problemas, partiendo del desarrollo de modelos acerca de operaciones.

Bárbula, Enero 2018



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR
AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**

**Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de
Empresas, mención Gerencia.**

Autor:

José Cardoza

Línea de Investigación: Propuesta de soluciones a problemas, partiendo del desarrollo de modelos acerca de operaciones.

Bárbula, Enero 2018



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR
AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutora:

MSc. Marbelys M. Pedrique

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas: Mención Gerencia
Por: MSc. Marbelys M. Pedrique
C.I. N°: 16.045.377

Bárbula, Enero 2018



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYEN CON EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

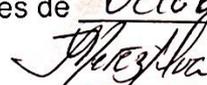
CARDOZA R., JOSE L.
C.I.: 11.052.576

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. MARTINEZ P., MARBELYS C., titular de la cédula de identidad N°. 16.045.377

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

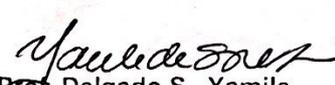
Aprobado

En Bárbula, a los 31 días del mes de Octubre de 2018


Prof. Pérez S., Trujillo E. (PRESIDENTE)

C.I.: 3-490-252

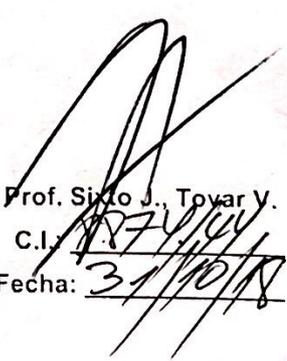
Fecha: 31-10-18


Prof. Delgado S., Yamile

C.I.: 9543843

Fecha: 31/10/2018




Prof. Sixto J., Tovar Y.

C.I.: 1774104

Fecha: 31/10/18

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA
CAMPUS BARBULA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO.** Presentado por el ciudadano: **José L. Cardoza R.**, Titular de la Cédula de identidad N° V-11.052.576 para optar al título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Enero 2018

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado en primer lugar a DIOS como nuestro eterno padre celestial, quien nos cuida, nos provee y nos guarda en nuestro salir y regresar, a mi madre, a mis hermanos y un especial sentimiento de gratitud a mi esposa Carmen a quien siempre le he dicho “Carmelina” ella ha sido desde hace unos 23 años mi más fiel amiga, compañera de lucha en muchas batallas, algunas ganadas y otras perdidas pero en todas esas luchas nos queda el aprendizaje. A mis Hijos Luis David y Michelle quienes son mi más fuerte motivación cuando las cosas se tornan difíciles.

Y finalmente dedico este logro a mis profesores, amigos y compañeros de estudio por su presencia, sus interacciones y charlas que me enriquecieron y dieron valor al tiempo en las aulas de clase.

A todos ellos ¡muchas Gracias!

José L. Cardoza R.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi Madre por formarme, y luego de adulto, orientándome siempre para que sea un hombre de bien, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo. Gracias a mi Esposa Carmen por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear lo mejor para mi vida.

Muchas gracias a la Universidad de Carabobo por admitirme en esta magna casa de estudios, a todos y cada uno de los profesores que durante el Postgrado me formaron con sus experiencias y conocimientos, en especial a la Dra. Yraida Perez Silva y a mis queridos tutores; Marbelys Martinez y Luis Lara Marcano, ya que sin la guía y el apoyo incondicional de ellos, hubiese sido imposible para mi realizar y presentar éste Trabajo de Grado.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, a mis compañeros de clases, y a todas las personas que me apoyaron y creyeron que sí podía alcanzar esta meta.

José L. Cardoza R.



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR
AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor: José Luis Cardoza
Tutor: MSc. Marbelys Martínez P.
Fecha: Julio 2018

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, en la cual se detectó que en la actualidad se han venido presentando situaciones que difieren de las metas establecidas por las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo y que repercuten en la planificación de la producción, el uso eficiente de los recursos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y, por ende, en la satisfacción de los grupos de interés de la organización. Se emplearon como referentes teóricos el Modelo de Gestión del Cambio de Codina (2002) y sus implicaciones en los sistemas logísticos de transporte internacional, así como los principios de gestión logística internacional de Pau y Navascués (2013). La metodología implementada en esta investigación fue bajo la modalidad de proyecto factible con una investigación de campo de naturaleza descriptiva, con el uso de dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, aplicado a una muestra de diez informantes que forman parte de los niveles directivos, operativos y tácticos de las empresas. El estudio concluyó que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de transporte de la organización, originando pérdida de fiabilidad en la información y desconocimiento de los lineamientos estratégicos y operativos. En vista de ello, se propusieron estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión logística de las empresas incluidas en el estudio, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad y garantizar la disponibilidad y entregas futuras a los clientes.

Descriptor: Estrategia, Gerencia, Gestión, Logística, Transporte.



**. UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



**MANAGEMENT STRATEGIES THAT CONTRIBUTE TO THE
IMPROVEMENT OF THE INTERNATIONAL TRANSPORTATION
LOGISTICS MANAGEMENT OF THE COMPANIES OF THE
AUTOMOTIVE SECTOR, LOCATED IN THE CARABOBO STATE**

Author: José Luis Cardoza

Tutor: MSc. Marbelys Martinez P.

Date: July 2018

ABSTRACT

The research presented below has the general objective to propose management strategies that contribute to the improvement of the international logistics transportation management and the achievement of the organizational and financial objectives of the automotive assembly companies, located in Carabobo state, in which it was detected that situations that differ from the goals established by the company have been presented and that have an impact on production planning, efficient use of resources, compliance with delivery times and, therefore, the satisfaction of the interest groups of the organization. The Change Management Model by Codina (2002) and its implications for the international transport logistics systems were used as theoretical references, as well as the international logistics management principles of Pau and Navascués (2013). The methodology implemented in this research was in the form of a feasible project with a field investigation of a descriptive nature, with the use of two questionnaires as an instrument for gathering information, applied to a sample of ten workers of the company. The study concluded that at present no greater importance has been given to continuous improvement within the transport management of the organization, since by identifying those incidents that may produce a loss of reliability in the information, it contributes to satisfy the surrender of counts. In view of this, control strategies were proposed in order to increase the efficiency of the results and the information generated by the logistic management of the companies included in the study, so that it can be transmitted with the highest levels of reliability and guarantee the availability and future deliveries to customers.

Descriptors: Strategy, Management, Manage, Logistics, Transportation

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Figuras	xiv
Introducción	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	18
Objetivos de la Investigación	24
Justificación	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	34
Bases Legales	56
Glosario de Términos	60
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Perspectiva de la investigación	64
Diseño y Tipo de Investigación	64
Nivel y Modalidad de Investigación	65
Unidades de Estudio	66
Técnicas e instrumentos de recolección de información	68
Técnicas de Análisis de la Información	68
Validez y Confiabilidad del Instrumento	69

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados relacionados con el primer objetivo específico del estudio: Diagnóstico de la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

72

Resultados relacionados con el segundo objetivo específico del estudio: identificación de los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de las Empresas

88

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

109

Objetivos de la Propuesta

111

Estudio de Factibilidad

112

Desarrollo de la Propuesta

114

Explicación, discusión y demostración.

132

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

135

LISTA DE REFERENCIAS

142

ANEXO

146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Principios para adecuar la gestión de distribución a las nuevas tendencias de la actualidad.....	37
Cuadro 2. Organización de las mercancías en los contenedores.....	47
Cuadro 3. Matriz de valoración de confiabilidad de Alfa de Cronbach.....	71
Cuadro 4. Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos.....	73
Cuadro 5. Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.....	125
Cuadro 6. Equipos de trabajos y responsabilidades para el desarrollo de las estrategias para la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados vinculados con la Dimensión I. Elementos relacionados con el control de las operaciones.	74
Tabla 2. Resultados vinculados con la Dimensión II. Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional.....	79
Tabla 3. Resultados vinculados con la Dimensión III. Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores	84
Tabla 4. Resultados vinculados con la Dimensión IV. Resultados Financieros y Organizacionales.	89
Tabla 5. Resultados vinculados con la Dimensión V. Evaluación de la Gestión de procesos.....	94
Tabla 6. Resultados vinculados con la Dimensión VI. Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Indicador: Control de las operaciones.....	75
Gráfico 2. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Definición operacional: Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional.....	80
Gráfico 3. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Definición operacional: Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores	85
Gráfico 4. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Resultados Financieros y Organizacionales.	90
Gráfico 5. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Evaluación de la Gestión de procesos.....	95
Gráfico 6. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del sistema logístico que contribuya con la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.	116
Figura 2. Etapas de la aplicación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.	119
Figura 3. Componentes de la etapa de identificación y planeación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.	121
Figura 4. Componentes de la etapa de gestión del cambio de estrategias para la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.	123
Figura 5. Componentes de la etapa de evaluación de estrategias para la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.	124

INTRODUCCIÓN

El éxito y también, por defecto, el fracaso de una empresa, están estrechamente vinculados con la capacidad gerencial para planificar sus actividades y de esta forma satisfacer las expectativas de sus clientes, para lo cual es importante el adecuado manejo de la información disponible. Igualmente, los niveles de competencia en los mercados, han llevado a muchas empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en ámbitos más agresivos, ya no es suficiente mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, en una forma mucho más integrada, utilizando los enfoques innovadores de la gestión logística.

Dentro de este contexto, la logística ha presentado contribuciones diversas en el mundo moderno abarcan campos como la ingeniería, distribución, gestión de almacenes, producción, transporte, entre otras. Todas estas áreas hacen que confluyan entre el ámbito metodológico y técnicas muy diversas, el resultado es una variedad de enfoques que se genera entre el tipo de problema abordado por quienes dedican sus esfuerzos a comprender y mejorar los procesos de decisión y gestión en los sistemas logísticos.

Debido a ello, las empresas en la actualidad le han otorgado el valor relevante de los procesos logísticos. En los últimos años y como consecuencia del incremento en la competencia nacional e internacional, el ámbito de la logística empresarial ha recibido una notable atención a nivel académico. Los cambios acaecidos en el entorno económico han impulsado este interés.

En el estudio que se presenta a continuación se va a aplicar un modelo de gestión logística para la distribución de productos a los clientes en las empresas

ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, como herramienta gerencial para medir la eficiencia de sus procesos y funciones, adaptada a las necesidades específicas y particulares de la entidad en referencia. El enfoque escogido para comprender la gestión de distribución actual, es representar, a través de un gráfico el flujo y las actividades críticas de los procesos, identificando a los proveedores y entradas claves, mediciones de rendimientos, salidas y clientes. El análisis permitirá una evaluación de los mismos y diseñar el estado futuro de estos, incluyendo un análisis de impacto del cambio y las recomendaciones necesarias para su implementación.

Para cumplir a cabalidad con las pautas establecidas por la Universidad para la presentación de un Trabajo Especial de Grado, y atendiendo a los requerimientos de su formulación metodológica, la estructura formal de este informe consta de cinco secciones, los cuales son los siguientes:

En el Capítulo I: Se plantea el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II: Se toman en consideración 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 a estudiar.

Capítulo III: Se detalla lo referente al Marco Metodológico, explicando el diseño y tipo de investigación utilizado para el logro de los objetivos, sus fases metodológicas, la técnica y los instrumentos de recolección de datos aplicados, así como la población y la muestra seleccionada, además de las técnicas de análisis más apropiadas.

Capítulo IV: En esta parte de la investigación se presentaron los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos diseñados para el desarrollo de los objetivos del estudio y el análisis de los resultados.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo. La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El entorno global donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por lo dinámico, complejo y diverso precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización; una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema gerencial con enfoque estratégico. El problema se presenta debido a que la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular y ejecutar estrategias y su capacidad de aprender de dicho proceso ha crecido y precisa ser reducida con urgencia. Para ello se requiere desarrollar una capacidad estratégica desde el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos ni falta de alineación con la visión trazada.

En este sentido, se han encontrado con riesgos en el manejo de los recursos que conforman el componente logístico de las organizaciones, entre otros; lo que conlleva a que los requisitos de profesionalidad, conocimientos, integridad y liderazgo exigidos en las organizaciones, sean más rigurosos en la actualidad. De esta forma, el entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la gestión logística como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional. Al respecto, Dorta (2013), describe lo siguiente:

En mercados muy competitivos los plazos de entrega suelen ser muy estrictos. Entregar tarde o de forma defectuosa una mercancía puede significar perder a un cliente, por lo que la correcta coordinación de todas las actividades, desde que se inicia una operación hasta que se termina, constituye una labor fundamental. Esta labor de coordinación de todas las fases necesarias para que el cliente reciba en tiempo y forma su mercancía es lo que se conoce como logística, y dentro de esta actividad logística el transporte juega un papel fundamental (p. 1).

Con base en lo citado, se podría interpretar que el transporte y la logística internacional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de los mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente.

Por lo tanto, la logística, según Donnelly (2007:11), “busca gestionar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como el flujo de información derivado del proceso, a través de los cuales la organización y sus canales de distribución se encauzan”, de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la organización sea optimizada en términos de costos y eficiencia operativa a través del mejor uso de los recursos que intervienen en el proceso de adquisición, transporte, almacenamiento y distribución de los productos.

En este sentido, una de las estrategias para administrar los elementos que participan en el flujo de productos y servicios asociados a la logística de una entidad, es la llamada gestión de la cadena de suministro. Como tal, Steimberg (ob. cit., p. 41) define a “la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes”. Con este propósito, los proveedores de bienes y servicios asociados a una organización y los clientes o usuarios que participan en el proceso logístico, están relacionados por la necesidad de satisfacer la demanda de los consumidores, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final. En otros términos, una

cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos terminados y la distribución de estos productos a los consumidores.

Dentro de este contexto, entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico, en las empresas industriales o comerciales, la gestión de transporte internacional es una de las más relacionadas con la maximización de los recursos económicos y la disponibilidad a tiempo de los materiales. Asimismo, el transporte y la logística es un sector muy complejo que tiene un impacto muy significativo en los precios, el medio ambiente y el consumo de energía. Si la globalización implica transportar cada vez más productos a mayores distancias, el manejo óptimo de todos los recursos implicados puede no sólo significar mejores resultados financieros, sino la supervivencia de la propia empresa.

Asimismo, el transporte marítimo es el medio de transporte indispensable para el desarrollo del comercio internacional, siendo la vía más utilizada en el comercio mundial. De este modo, el transporte marítimo es el reflejo de la situación en la que se encuentra la economía en general. Este ha ido evolucionando de acuerdo con las necesidades del comercio mundial y de la capacidad técnica para construir barcos más grandes y eficientes instalaciones portuarias adecuadas para la manipulación de mercancías.

Dentro de la cadena de suministro del transporte marítimo se encuentra el uso de los contenedores, que constituye la forma más común para el movimiento de la mercancía. Puesto que la mercancía viaja dentro del contenedor, cuando éste no se aprovecha en su totalidad está generando gastos. Por ello la logística del contenedor comprende la capacidad de llevar a cabo las operaciones necesarias para el transporte de mercancías minimizando los gastos derivados del contenedor y maximizando su uso.

En relación con la problemática que motiva esta investigación, muchos estudios realizados concluyen en la importancia de la logística y el transporte en el comercio internacional para el desarrollo y encontró que los altos niveles de competencia en algunos mercados llevan a algunas empresas a iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, en una forma mucho más integrada. Por tanto, la gestión de la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la producción, hasta su colocación en el mercado.

Asimismo refieren que como consecuencia del gran desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, en los últimos años se ha producido una reducción de los costos y se ha mejorado el servicio al cliente. El control de inventarios y el procesado de los pedidos son cada vez más eficientes. Los costos de transporte se han reducido a través de mejoras técnicas como el uso del contenedor multimodal o la simplificación documental a través del transporte combinado multimodal.

Por otra parte, la Cámara Automotriz Venezolana (CAVENEZ) informó que la industria automotriz venezolana es uno de los sectores productivos del país que más han sentido el proceso de crisis económica e incremento de las importaciones por los acuerdos comerciales internacionales, lo que ocasionó que tanto su capacidad instalada, como su producción disminuyeran de forma significativa, trayendo como consecuencia la desaparición de varias empresas del ramo.

Además de su importancia, la participación de la industria automotriz en la economía se ha reducido de forma significativa en los últimos cuatro años, debido a la disminución de los niveles de producción por las dificultades que se presentan para el acceso a las divisas necesarias para la compra de materia prima y el incremento en las importaciones de productos terminados. Asimismo, lo anterior se debe a que la industria automotriz es altamente sensible a los cambios internos en materia cambiaria y en general a las políticas económicas del país dado a su carácter de importadores de materia prima.

Debido a lo anteriormente descrito, para competir a nivel nacional e internacional, estas organizaciones ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor en la cadena de producción y en consecuencia, la gestión logística necesaria para los procesos de adquisición de materiales, gestión de inventarios y distribución de productos terminados. Por ello, ser una empresa eficiente significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de alta competitividad en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

Según lo reseña la asociación de fabricantes de autopartes (FAVENPA) actualmente en la gestión de logística de transporte internacional de las empresas automotrices ubicadas en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, se han venido presentando situaciones que difieren de las metas establecidas por las empresas y que repercuten en la planificación de la producción, el uso eficiente de los recursos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y, por ende, en la satisfacción de los grupos de interés de la organización; es decir, socios, clientes y trabajadores. A través de un proceso de consultas llevadas a cabo mediante entrevistas informales con los líderes de Logística y el personal responsable del proceso de transporte internacional de materiales de las empresas en estudio, se logró delimitar una problemática en el uso de las unidades de carga internacional (contenedores), la cual se puede describir de la siguiente forma:

- a) Fallas en la planeación de las solicitudes de materiales por las distintas áreas que componen la producción de las empresas, lo que trae como consecuencia que no se dispone a tiempo, con la cantidad y calidad requerida, de los productos y materiales que permita mantener el ciclo de producción de la entidad en forma continua, lo que se traduce en atrasos en las órdenes de producción, compras de emergencia, y desmejora en la calidad de servicio.

- b) En consecuencia, el control de existencias ha presentado problemas de abastecimiento que se traducen en inventarios insuficientes; a raíz de esto surge una serie de inconvenientes relacionados de forma directa o indirecta con la producción, la planeación del transporte internacional y el cumplimiento del plazo de entrega a distribuidores y clientes en general.
- c) En la actualidad las organizaciones no cuentan con un sistema automatizado para el control de materiales transportados, que permita la óptima utilización de las unidades de carga (contenedores), el cual sirva como herramienta básica para el desarrollo de las actividades diarias en la planificación de las compras, y la toma de decisiones acertadas que permita tanto a los trabajadores como a las empresas llevar a cabo una gestión logística de transporte adecuada, y de esta manera alcanzar un estado aceptable de calidad.
- d) Demoras e imprecisiones en el manejo de la información y los datos solicitados por la dirección en relación con los resultados del área de logística internacional: Desde el punto de vista estratégico, el área responsable de la gestión logística no ha definido su misión y visión; además, a pesar de la existencia de un manual de normas y procedimientos, se logró observar que los procesos manuales empleados para el registro de los movimientos y la elaboración de los informes han terminado ya por provocar que los datos manejados se generen con demoras, constantes errores y en muchos casos, que estén desactualizados, pues lo poco práctico de este proceso no permite a las entidades contar con información actualizada y confiable respecto a los procesos logísticos.
- e) Ausencia de indicadores relacionados con el uso eficiente de los espacios en los contenedores empleados para la importación de autopartes, que permitan evaluar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de los procesos logísticos internacionales, llevados a cabo en la organización. Esto genera carencias en la medición de los componentes logísticos que permitan reducir las fallas y mejorar el proceso de inventario y transporte internacional.

f) Finalmente, desde el punto de vista de gestión y desarrollo del capital humano, no se han desarrollado planes de adiestramiento que incidan sobre los niveles de eficiencia del equipo humano, en relación con la incorporación de nuevos procesos automatizados o la incidencia de las Tecnologías de Información y Comunicación el intercambio de datos con clientes y proveedores, lo que ha provocado decisiones tardías o desacertadas.

Por consiguiente, este trabajo se propone identificar las debilidades que afectan directamente el desempeño y funcionamiento de la gestión logística de transporte y plantear estrategias gerenciales, que garanticen un uso correcto de los métodos de aprovisionamiento de materiales, ya que de otra forma si las empresas no replantean sus procesos y no aplican nuevas estrategias para realizar cada una de las operaciones de las mismas, puede conllevar al incremento de los desperdicios, manifestándose en riesgos de oportunidad, incremento de costos y disminución de la satisfacción de los clientes, lo cual es vital para la continuidad de las empresas en el mercado.

En vista de lo antes planteado, y con el interés de generar alternativas que contribuyan con el mejoramiento de los procesos vinculados con la cadena de suministro de las organizaciones objeto de estudio, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas? ¿Cuáles factores inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado? ¿Cuáles acciones contribuirían con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas del sector automotor del estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Identificar los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de las empresas.

Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Con el propósito de mantenerse acorde con las exigencias de la dinámica gerencial de la actualidad y del propio negocio en el cual participan las empresas, que implica cada vez mayor cantidad de procesos y más complejidad en todas las funciones, en las empresas del sector automotor sujeto de estudio, ha surgido el interés de contar con herramientas de gestión y control de gestión adaptadas a sus necesidades específicas y particulares, con incidencia en la gestión logística de transporte internacional. Esto se logra con la aplicación de estrategias gerenciales que permitan mejorar el desempeño de la organización en las distintas actividades asociadas a la gestión logística, para de esta manera, llevar un adecuado proceso de

las operaciones que se efectúan en dicho departamento y garantizar la satisfacción de los usuarios a quienes prestan servicio.

Por otra parte, se ofrece a las empresas seleccionadas en la unidad de estudio una propuesta factible, que representa una alternativa sobre la base estratégica de control y gerencia de los procesos y de gestión adaptado a las particularidades específicas; bajo estas premisas, el sistema estratégico y gerencial apunta hacia el aumento de la productividad de las empresas, ya que en un futuro esperan contribuir al incremento en los márgenes de utilidad y rendimiento, reducción de los costos, así como también la disminución de las fallas operativas, y minimización de los riesgos, especialmente en rubros inherentes a la planificación y el control de la gestión logística de transporte internacional.

En este sentido, el hecho de estudiar la industria automotriz es importante debido a que se trata de uno de los sectores productivos más trascendentales para la economía del país en general y del estado Carabobo más específicamente; debido a la cantidad y al valor económico de su producción, del personal ocupado tanto directos como indirectos y por el tipo de producto que fabrican, que implica constantes innovaciones y aporte al desarrollo tecnológico de la nación.

Así, las empresas podrán mantenerse a la vanguardia en cuanto a procedimientos y métodos en el área de logística de transporte internacional, y al mismo tiempo se promoverá la conducta de mejora continua dentro de las empresas, hecho que a su vez le permitirá seguir siendo competitiva. Tomando como base a las estrategias planteadas, se observará de forma rápida, segura, organizada y confiable, las debilidades y las oportunidades de detectar y establecer mejoras en períodos de tiempo cortos y, por ende, de la forma más oportuna posible.

Como beneficios de la propuesta, se podrá hacer seguimiento con más facilidad y en forma estratégica a las actividades y tareas propuestas en la planeación inicial de la gestión de logística de transporte internacional bajo la responsabilidad de las empresas. Del mismo modo, se puede lograr un monitoreo más efectivo al trabajo

realizado por el personal, así como el ajuste y alineación al desarrollo de los planes de trabajo asignados, y el reconocimiento de las nuevas situaciones que se van presentando en el desarrollo de las actividades y tareas.

Desde el punto de vista empresarial, dicha investigación, es un aporte para la entidad como tal, por ser un tema actual, y sobre la cual existen grandes expectativas para el desarrollo de nuevos planes de acción de cualquier empresa u organización, incluidos en un programa de estrategias gerenciales, que pueda contribuir al mejoramiento y calidad de servicio logístico. De igual forma, desde el punto de vista académico, se espera que los resultados de dicha investigación, sirva tanto para los estudiantes, como egresados de la Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, fortaleciendo sus conocimientos y en forma estratégica, utilizando para ello la línea de investigación de la casa de estudios referente a la Propuesta de soluciones a problemas, partiendo del desarrollo de modelos acerca de operaciones. En lo que refiere a los beneficios personales, se puede decir, que los conocimientos adquiridos, permitirá a lo largo de la investigación, tener una visión más amplia de cómo desarrollar dicho tema y a su vez ponerlo en práctica a nivel profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico, de acuerdo Arias (2012:41) “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que el investigador escoja las teorías que sustenten su investigación, a partir de la cual se definen los eventos del estudio. En este sentido, su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la investigación

Con el fin de destacar la relevancia del estudio, y proporcionar un sustento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos, referidos al objeto de estudio, y los cuales sirven como base para el desarrollo de este trabajo. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:57) explica que los antecedentes de una investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Los estudios referidos en esta sección de la investigación son los siguientes:

Andrade (2015), llevó a cabo un Trabajo de Grado denominado “Gestión Logística en las operaciones del transporte internacional para el desarrollo del comercio en el puerto de El Callao”, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú. En la problemática que sustenta el estudio, se indica que la

actividad logística se ve obstaculizado por trabas administrativa; entre ellas, pueden mencionarse la vigencia de una legislación o bien disposiciones obsoletas o incoherentes, los requisitos de carácter normativo o relativos a la documentación oficial, la aplicación arbitraria de normas y procedimientos, las dificultades para efectuar pagos o transferencias, la existencia de obstáculos oficiales en puertos o aeropuertos o la falta de fuentes de información sobre los mercados y las prácticas de comercialización.

Las bases teóricas empleadas en el estudio fueron el desarrollo de la Función Logística, Actividades logísticas internas y externas, Teoría de Sistemas Logísticos y el modelo SCOR. Las bases normativas referidas fueron las Normas del Consejo de la Cadena de abastecimiento para la gestión de almacenes y las Normas ISO 9001:2000. En la propuesta, se elabora un modelo de gestión logística orientado a mejorar la eficiencia de la entidad ya que este abarca toda la cadena de suministro desde las relaciones con los proveedores hasta los clientes.

En sus conclusiones el autor refiere que la falta de integración logística hace que las operaciones dentro de las organizaciones y la interacción con las diferentes áreas se haga muy compleja y poco dinámica, creando muchas restricciones en el flujo de información y de los procesos, lo que trae como consecuencia debilidades que no le permiten ofrecer un servicio eficiente y eficaz, por lo tanto no es competitiva.

El estudio citado destaca la importancia de diseñar estrategias para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión logística de transporte internacional en los siguientes aspectos: mejoramiento del sistema de requerimientos o pedidos del cliente, programación de los despachos, mejoramiento de la información de cargas internacionales y planeación de la logística de almacenes portuarios. Esta investigación permite tener una idea más clara y concisa con respecto a estrategias

que se pueden emplear para lograr la eficiencia y eficacia en el aspecto económico de la empresa.

Por su parte, Bohórquez (2013), realizaron un estudio denominado “Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz”, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Logística en la Universidad de Cartagena, Colombia. La problemática original del estudio surge a partir de la noción de que las tendencias actuales de los mercados hacia una apertura económica cada vez mayor hacen que todas las empresas trabajen en el desarrollo de una mejora continua. El objetivo general fue: Proponer un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz.

Las bases teóricas empleadas en el estudio fueron la Gestión Logística como herramientas para conseguir ventajas competitivas, modelos de Gestión Estratégica y Logística, Indicadores de Gestión, Tecnologías que apoyan la Cadena de Abastecimiento y Logística de Abastecimiento Internacional. En la propuesta realizada, se establecen distintos planes de ejecución; cada uno ofreciendo perspectivas diferentes a los problemas logísticos de la empresa. La primera instancia corresponde a la cadena de suministro, donde se observan las entradas y las salidas en el sistema, estudiando a los proveedores, producción, almacenamiento y despachos. En segundo lugar se analizaron los operadores logísticos de transporte con los que trabaja la empresa actualmente; finalmente la tercera instancia corresponde al servicio al cliente brindado por parte de la empresa.

Entre las conclusiones del trabajo referido, el autor menciona que aplicación del modelo representa las actividades que se deberían desarrollar para mejorar la atención y las relaciones con los clientes, las cuales ayudarían a disminuir los problemas que surgen alrededor de las entregas. Un ejemplo para conseguir esto es por medio de la

contratación de más personal en el área de atención al cliente, ya que el personal actual no es suficiente para garantizar una buena prestación de servicio.

Entre sus reflexiones finales, el autor expresa que aunque la formación académica especializada en las empresas y en general en todas las entidades que intervienen en la logística tiene un concepto favorable, no se entiende por qué en las empresas aún existe los vacíos conceptuales referente a la logística y sobre todo en su aplicación como integrador de las empresas y sus procesos, indicando que es posible que aunque los directores de logística sean profesionales y con títulos de postgrado, no sean los adecuados para los cargos que están manejando, o tal vez, desde la gerencia estratégica de las empresas no se tiene el concepto de integración de la logística y por eso separan sus funciones sin tener en cuenta que deben existir lazos más fuertes entre los diferentes subsistemas de la logística, este aspecto fue es muy importante para el desarrollo de la propuesta planteada en este estudio.

Por su parte, Flores (2013) realizó un trabajo de investigación denominado: “Desarrollo del modelo SCOR en una empresa del sector automotor, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente”, para optar a la Maestría en Ingeniería Industrial, mención Control de Operaciones en la Universidad Central de Venezuela. La problemática que origina el estudio es la existencia de debilidades en los procesos que implican transporte, almacenamiento y distribución de materias primas, productos en proceso o terminados, embalaje, gestión de entrega y devoluciones. Su objetivo general fue diseñar el modelo SCOR en una empresa del sector automotor, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente.

Las bases teóricas empleadas en el estudio fueron el modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference Model*, o Modelo de Referencia para las Operaciones de la Cadena de Suministro), Atributos de Desempeños y Métricas, Procesos Primarios de Gestión, y Tipos de Procesos. Las bases normativas referidas fueron el Manual de Mejores Prácticas en la Gestión Logística y las Normas ISO 9001:2000. La propuesta elaborada constituye un modelo de acciones e indicadores que permiten una evaluación sistemática de los procesos más importantes inmersos en la Cadena de Suministro de la empresa, que ha permitido identificar cuáles presentan problemas en su ejecución y así mismo plantear estrategias o líneas de acción que se sustenten en las mejores prácticas de empresas similares y que con su correcta aplicación van a dar los resultados esperados.

El estudio concluye que el modelo SCOR surge como una alternativa que cumple con todos los lineamientos anteriormente mencionados, como el contar con una estructura alineada con una metodología que clasifica y jerarquiza los atributos de desempeño más importantes de acuerdo a un consenso de las más importantes empresas que manejan niveles de excelencia logística, constituye además una herramienta de gestión muy completa que cuenta con un conjunto de indicadores o métricas para cada proceso inmerso en la Cadena de Suministro sin importar cuán sencilla o compleja sea, ya que cuenta con un esquema y terminología estandarizada.

A manera de reflexión, del estudio se revela la importancia de desarrollar un referente operativo que proporciona directrices importantes en cuanto se refiere a las mejores prácticas logísticas que se realizan en organizaciones a nivel mundial, para de esta forma optimizar el flujo de materiales e información, horizontalmente integrando a todos sus gestores y verticalmente en cada proceso existente que lo conforma. Para lograr este objetivo fue necesario que se tomen decisiones estratégicas en torno a ciertos tópicos de vital importancia para las empresas, por la naturaleza demasiado compleja de los problemas que se presentan en el ámbito empresarial y específicamente en la cadena de suministro.

Finalmente, Gómez (2012) realizó un estudio orientado a la “Propuesta de un modelo de Gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima para la industria automotriz”, para optar al título de Magíster en Administración, en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. La problemática que origina el estudio es la identificación de las necesidades específicas de las organizaciones, haciendo especial énfasis en la logística de abastecimiento internacional y su impacto en las estrategias organizacionales de las empresas. El objetivo general fue proponer un modelo de Gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima para la industria automotriz.

Las bases teóricas empleadas en el estudio fueron el modelo de Logística como enfoque estratégico y factor de Competitividad, la logística como un enfoque en la gestión administrativa, estrategias para el desarrollo de la logística en las empresas y el carácter de sistema y el rol integrador de la Logística. Las bases normativas referidas fueron el Manual de Procedimientos de aplicación de enfoque logístico y las Normas ISO 9001:2000.

Además, con el fin de contrastar dichas teorías con la práctica en las empresas de clase mundial, se termina proponiendo un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional para dichas empresas, que incluye divulgar entre cuadros y trabajadores el diagnóstico y estado de su logística para motivar al colectivo a la búsqueda de soluciones; implementar un programa de capacitación en el uso de herramientas logísticas en la empresa, e instrumentar métodos para evaluar y medir el desempeño logístico en la empresa constantemente.

El estudio concluye que las estrategias antes descritas y las acciones asociadas posibilitarán el incremento de la eficiencia y la generación de nuevos factores de competitividad. La aplicación del enfoque logístico en el diagnóstico y

perfeccionamiento de las estrategias empresariales y para el sector de calzados, demostró su pertinencia y eficacia con relación a otros enfoques tradicionales.

A manera de reflexión, hay que mencionar que el modelo de gestión logística de abastecimiento internacional que se propone, establece una base como herramienta de soporte para las empresas en su objetivo de crear ventaja competitiva desde el mismo momento del abastecimiento de la materia prima, ya que sus características de enfoque sistémico, poca complejidad y generador de integración de las áreas de la empresa como política desde la gerencia estratégica fortalecen y vuelven sostenible dicha ventaja.

Bases teóricas

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:142) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio”. De esta forma, las bases teóricas, o marco conceptual, tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Estado del arte de la gestión logística internacional

En cualquier proceso de investigación es necesario seguir diversos pasos, todos ellos fundamentales, para abordar cualquier problema. Uno de ellos es el estado del

arte, cuya elaboración es necesaria para afianzar la formulación del problema o tema investigativo, aunque generalmente se inicia cuando se está planteando el problema.

En este sentido, Londoño, Maldonado y otros (2014:5), expresan que “la realización de estados del arte permite compartir la información, generar una demanda de conocimiento y establecer comparaciones con otros conocimientos paralelos”, ofreciendo diferentes posibilidades de comprensión del problema tratado o por tratar, debido a que posibilita múltiples alternativas en torno al estudio de un tema. Asimismo, se toma en cuenta el siguiente concepto para la logística, de acuerdo con Ballou (2011):

Gestión logística es una expresión que describe la integración de dos o más actividades con el fin de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras, el servicio al cliente, la previsión de la demanda, las comunicaciones de distribución, la gestión de stocks, la manipulación de materiales, el tratamiento del pedido, el servicio posventa y de piezas de repuesto, la localización de plantas y almacenes, el aprovisionamiento de materiales y servicios, el empaquetado, la gestión de devoluciones, la evacuación de restos y desperdicios, el tráfico y transporte, y el almacenaje (p. 29).

Cabe destacar que en la actualidad, una de las partes más importantes en la distribución internacional de materiales es el servicio logístico; a lo cual se refiere Anaya (2012:88) como “la cadena de actividades en torno a las ventas y que normalmente comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto al cliente, prolongándose en algunos casos como en el servicio de equipos, mantenimiento y cualquier otro soporte técnico”. Es difícil medir como afecta este aspecto a las ventas de la empresa, pero se debe tener muy en cuenta desde el punto de vista de los tiempos de entrega, así como la disponibilidad de inventarios para suplir los pedidos. De esta forma, Ballou (2011) indica que algunos de los indicadores más usados en la actualidad para medir el desempeño de la gestión logística son:

- a) Tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido en el almacén suministrador y la salida del envío a dicho pedido desde el almacén.
- b) Características de un pedido (tamaño mínimo o límite en los artículos del mismo) que un suministrador está dispuesto a aceptar de un cliente.
- c) Porcentaje de artículos que en un momento dado pueden quedar sin disponibilidad en un almacén.
- d) La proporción de pedidos que se satisfacen correctamente y el porcentaje de clientes, o volumen de pedidos, que son entregados dentro de un cierto periodo de tiempo desde la recepción del pedido en el almacén suministrador.
- e) Tiempo que transcurre desde que el cliente emite su pedido hasta que recibe los artículos solicitados.

Para reflejar una idea más completa del proceso, se debe hablar del denominado Ciclo del Pedido, que se define como el tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido, por parte del cliente, y la posterior recepción de las mercancías solicitadas; este ciclo contiene una serie de actividades destinadas a llevar la mercancía hasta el cliente, estas actividades son: formulación, tratamiento, ensamblaje y entrega del pedido.

En concordancia con lo antes expuesto, los estudios más recientes orientados a la gestión de distribución como uno de los más importantes elementos de la gestión logística, a tal punto que es imposible separar la actividad de distribución de otros componentes logísticos. Al respecto, Pau y Navascués (2013:26), indican que “las relaciones entre embalaje, método de almacenaje, instalaciones de almacén y edificio, sistemas de información, sistemas de transporte y distribución, están tan íntimamente ligadas que no pueden considerarse independientes en la organización”. Al respecto, los autores proponen seis principios para adecuar la gestión logística a las nuevas tendencias de la actualidad (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1.

Principios para adecuar la gestión de distribución a las nuevas tendencias de la actualidad

Principio	Descripción
Integración	Consiste en integrar en lo posible todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor. Se debe conocer a fondo todo el proceso de producción y las maquinarias y equipos, así como el espacio disponible para luego diseñar.
Mínima distancia	El diseño debe contemplar una visión global del proceso, para así reducir en lo posible el manejo de materiales, y el flujo del proceso de producción.
Espacio cúbico	La utilización del espacio cúbico, es algo natural pero que muy pocas veces el diseñador considera en sus propuestas. Se debe contemplar los montajes verticales, sobre todo cuando los espacios son mínimos.
Seguridad y bienestar	Toda actividad de diseño de una distribución debe estar enmarcada en el logro del bienestar del operador a fin de evitar fatigas del mismo y mejorar su eficiencia. Por otro lado las actividades deben contar con los mínimos requisitos de Seguridad Industrial.
Flexibilidad	Todo diseño debe reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, así fuera necesario.

Fuente: Pau y Navascués (2013),

Otro elemento incluidos en los estudios recientes es la influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la gestión de distribución. Dada la existencia de un entorno altamente inestable y turbulento en el que los cambios producidos son cada vez más impredecibles y se suceden a un ritmo mayor, el papel de la información y su integración a través de sistemas de información y comunicación estructurados y organizados cobra especial relevancia. Sobre todo teniendo en cuenta lo expresado por Anaya (2012:61), en el sentido de que “que la

evolución seguida por la estructura comercial en los países desarrollados plantea una mayor complejidad en la dirección (planificación-decisión-control) de las empresas de distribución”.

Así pues, cabe destacar el uso de las TIC que se está realizando en el sector de la distribución comercial en la actualidad. La utilización de estas tecnologías no se limita a un solo ámbito, función o tipo de distribuidor, encontrándose diferentes aplicaciones a lo largo de los canales de comercialización. De este modo, el comercio electrónico, definido comúnmente como una forma de llevar a cabo la gestión de transacciones comerciales por medio del uso de computadores y redes de telecomunicación, no es un concepto cuya aplicación se restrinja necesariamente a un determinado colectivo o a una cierta función o área comercial dentro del canal. Se aplica a ámbitos tan diversos como el comercio entre empresas y el que se realiza entre las organizaciones y sus consumidores finales.

En el caso de las relaciones que se establecen entre organizaciones, considerando que se trata de relaciones con un elevado grado de racionalidad y con una utilización intensiva de información, las TIC pueden emplearse a lo largo de toda la cadena de suministro y en cualquier función comercial, no limitándose a un área específica. Desde la recogida de información del mercado, el aprovisionamiento o el almacenamiento, hasta los pagos y el servicio posventa, pueden realizarse hoy en día gracias a la difusión y proliferación de estas tecnologías.

En lo que respecta a las relaciones que las organizaciones establecen con sus consumidores finales, teniendo en cuenta que constituyen relaciones caracterizadas por un menor grado de racionalidad y un mayor grado de incertidumbre, las TIC están permitiendo la obtención de un mayor volumen de información en términos más precisos y exactos, lo que hace posible que las entidades ofrezcan productos y servicios con un mayor grado de adaptación a las características de los compradores, y no sólo a través de establecimientos físicos.

Las estrategias gerenciales como herramienta de planificación y gestión organizacional

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la organización. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surgen las estrategias gerenciales. Al respecto, Gómez (2010) indica lo siguiente:

Las organizaciones como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio” (p. 1).

En este sentido, ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Por otra parte, las actividades instrumentales al servicio de los objetivos institucionales se resumen en desarrollo comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas o de los presupuestos en el caso de las instituciones públicas sin fines de lucro como lo es la entidad sujeto de estudio, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización. El autor referido explica que la gestión estratégica incluye los siguientes aspectos:

La dirección general como proceso integrado organizacional: La actividad de una organización consiste en conjuntar coordinadamente los recursos con los que cuenta para cumplir en forma eficiente con su perfil estratégico; es decir, su misión, visión y objetivos. Por ello, Gómez (ob. Cit., p. 2) indica que “la dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad de la entidad”.

El control de las funciones gerenciales y supervisorias: Se concibe sobre una organización que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control. Al analizar todos estos componentes se puede tener una visión mucho más clara de la importancia que tiene un control efectivo de la parte financiera de las organizaciones, ya que de una forma u otra esta es la que garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en un inicio y por ende los que avalan la firmeza de la organización.

El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos: Es un sistema de información, de control superpuesto y enlazado con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones. El enfoque de gestión competitiva tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del usuario, consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que encauza la gestión organizacional hacia el futuro deseado, se tiene entonces una serie de pasos que lo enmarcan: proceso de control de gestión y presupuesto anual

Otros instrumentos de plan de gestión: Aquí se incluyen los siguientes: Contabilidad; auditoría externa, contabilidad de gestión, análisis de ratios auditoría y control interno, cuadro de mando y auditoría operativa. Todos ellos constituyen la llamada contabilidad directiva, la cual es definida por Gómez (ob. cit., p. 4) como “el sistema mínimo periódico de información, sistemático y completo que necesita toda

organización para tomar decisiones racionales para el desarrollo de sus planes e incluye un análisis del entorno”.

Relevancia del análisis del entorno organizacional: La globalización de la competencia y la rapidez de procesar y comunicar la información, obliga a todas las empresas a desarrollar y mantener la flexibilidad necesaria para seguir las innovaciones y estrategias de la competencia.

Por su parte, para el logro de los objetivos, la organización se debe plantear una serie de premisas reales y alcanzables, que permitan identificar acciones, herramientas, planes y programas, los que deben traducirse en fases, actividades y tareas concretas. Se deben definir también en el plan de gestión operacional los recursos, como personal, tiempo y el cronograma de actividades que permitan alcanzar el objetivo. Para determinar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización, se debe realizar una labor previa de análisis, estableciendo de manera clara dónde se encuentra la organización y a dónde desea dirigirse. A partir de ello, proceder a identificar los pasos que se deben dar para acercarse al fin máximo deseado.

Importancia de la cadena de suministro en el logro de la satisfacción de las metas organizacionales

Para lograr sus metas organizacionales y cumplir con las expectativas de los consumidores o usuarios, las empresas deben cumplir con una serie de procesos, intercambio de materiales e información con diferentes entidades localizadas en diversos lugares, con la finalidad de ofrecerle al consumidor final, no sólo el servicio o el producto terminado, sino la satisfacción que éstos desean obtener. Dicho de otra manera, se puede considerar que las actividades logísticas son el componente operativo de la gerencia de la cadena de suministro; este componente incluye la cuantificación, la adquisición, la administración de los inventarios, el transporte y la gestión del flete, así como la recolección de datos y el reporte de la

información Respecto a la formación del concepto de cadena de suministro, Steimberg (ob. cit.) hace la siguiente reflexión:

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministro (p. 45).

De esta forma, la gerencia de la Cadena de Suministro (también conocida como cadena de abastecimiento o cadena de valor, y mejor conocida en inglés como *Supply Chain*), se ocupa de asegurar que este proceso logístico funcione de la mejor forma posible. Jasso (2016) explica que “La cadena de suministro incluye todas las actividades de gerencia logística y por ello está presente en cada fase del proceso”. Asimismo, el autor refiere que permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, incrementa la calidad de servicio al cliente y de la cadena de valor, y que uno de los objetivos estratégicos en la administración de la cadena de suministros consiste en aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones y formular planes.

Es decir, es importante para la presente investigación la mejor forma de articular una cadena de suministro de acuerdo a la naturaleza de la entidad estudiada y su propósito. La gerencia de la cadena de suministro incluye las actividades logísticas más la coordinación y la colaboración del personal, de los niveles adentro del sistema y las funciones. La cadena de suministro incluye los fabricantes a nivel mundial y las dinámicas de la oferta y la demanda, aunque la logística tienda a enfocarse más en tareas específicas adentro de un sistema para una empresa automotriz. En este sentido, la meta que se fija es convertir la cadena de suministro de una empresa de este sector en un proceso eficiente de satisfacción para el cliente, en donde la efectividad de toda la cadena es más importante que la efectividad de cada

proveedor por separado. Respecto a la gestión operativa de la cadena de suministro, Jasso (2016) refiere:

Para funcionar lo más eficientemente posible, los sistemas de abastecimiento necesitan de personal formado, competente y con experiencia en los procedimientos operacionales estándar requeridos para cada función logística, pero también apto para tomar decisiones o participar en los procesos de decisión o elaboración de políticas que tengan un impacto en los materiales y en las cadenas de suministros. La falta de personal que cuente con las competencias adecuadas es frecuentemente el origen de disfuncionamientos en la gestión de la cadena de suministro, afectando al conjunto del sistema productivo, y en efecto a la situación económica de la organización (p. 6).

Es por ello que los autores citados otorgan especial importancia a la formación continua de los recursos humanos de la cadena de suministro, a nivel central para sostener el desarrollo de las políticas de abastecimiento organizacionales y de sus planes de acción; así como la formación continua de los agentes a los niveles intermedio y periférico para facilitar la puesta en marcha de los planes elaborados.

Asimismo, una cadena de suministro constituye un elemento fundamental para llegar a la disponibilidad asegurada de materiales; cabe precisar que elementos como el financiamiento, las políticas y el compromiso son igualmente necesarios. Una cadena de suministro eficiente ayuda a llegar a la disponibilidad asegurada de insumos y, también, ayuda a determinar el éxito o el fracaso de cualquier programa empresarial. Tanto en el sector comercial como en el sector público, los diseñadores de políticas se enfocan cada día más en la mejora de las cadenas de suministro porque saben muy bien que el mejoramiento a nivel logístico trae consigo beneficios importantes y cuantificables. Una cadena de suministro que funciona bien trae beneficios muy importantes para las organizaciones porque: incrementa el impacto del programa, mejora la calidad del servicio, y aumenta la eficacia y la eficiencia de los costos.

Transporte Internacional

El transporte internacional, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009:94), es una “operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa transporte de mercancías o personas de un país otro; es decir, que se realiza entre varias naciones, donde son sometidos a varias actividades materiales y legales según acuerdos pactados de controles aduaneros”. De esta forma, el traslado de carga internacional requiere de transporte para la colocación final desde el origen y destino o viceversa.

Existe criterio consensuado al señalar que transporte internacional significa un instrumento indispensable de economías basadas en el intercambio de bienes y personas, es insustituible para el desarrollo económico de países involucrados en comercio exterior, porque sin este servicio las actividades se desenvuelven a niveles básicos de subsistencia y autoconsumo. La división del trabajo y producción excedentaria destinados al intercambio basado en ventajas comparativas, aquella complementación económica, no es posible ante la inexistencia del intercambio. La demanda por servicios de transporte se incrementa en forma paralela al desarrollo de relaciones funcionales de insumo–producto para una economía y son vitales factores determinantes. Chase, Jacobs y Aquilano (2009) explican al respecto:

La elasticidad de demanda del transporte internacional está determinada por elasticidades de demanda para bienes que se deben transportar, así como según proporción de costos en este servicio por el valor del producto entregado. Entonces, igualmente el sector transporte absorbe una proporción importante de inversiones tanto públicas como privadas para su respectiva expansión (p. 96)

Otro elemento que se debe contemplar en el análisis del transporte internacional de mercancías, es el contrato de compraventa internacional, del cual Arandia (2011:21) indica que es “el instrumento principal de transacción internacional, del cual derivan contratos de transporte, seguro y pagos internacionales”. Este contrato puede ser documentado formalmente por medio de factura comercial o un simple fax

o correo electrónico, según dimensión de transacción y confianza establecida entre las partes. Por acuerdo de partes puede regirse por la legislación del país del exportador o importador, de un tercer país elegido entre ambas, o por el convenio de la ONU sobre Contratos de Compraventa Internacionales de Mercancías establecidas aun por reglas internacionales sobre prácticas comerciales acordadas. En el contrato se debe consignar lo siguiente:

- a) Las características de mercancía objeto de transacción internacional (tipo, naturaleza, cantidad, peso, dimensiones, embalaje, unitarización, entre otros); donde se especifican detalles puntuales para su realización.
- b) Las obligaciones del vendedor (fecha y lugar de entrega de mercancías y de facturas, certificados y documentos de transporte); aquí se formaliza el tiempo de entrega, un elemento o detalle vital en comercio exterior.
- c) Las obligaciones del comprador (pago, recepción de las mercancías); aquí contempla el factor confianza y seguridad del transporte.
- d) La transferencia de riesgos, costos y propiedad.

En lo que respecta al contrato de transporte internacional, éste contrato consiste, según Arandia (2011:34), en “un acuerdo de voluntades entre un operador de transporte y un usuario del servicio de transporte, por el cual el primero se compromete a transportar la carga desde un determinado lugar de origen hasta el destino final que se indique, a cambio de un precio determinado”. Debe consignar:

- a) Lugar y fecha de su celebración.
- b) Nombre y dirección del operador de transporte, del embarcador (exportador, importador o intermediario) y del consignatario (a quien se le deberá entregar la carga en destino).
- c) Lugar y fecha en que fue recibida la mercancía por el operador de transporte, y lugar de destino donde deberá ser entregada.

- d) Descripción de la carga (tipo, naturaleza, cantidad, volumen, peso bruto y neto, embalaje, marcas especiales, tipo de unitarización y valor declarado de la mercancía).
- e) Costos de transporte y monto de intereses por demora en la entrega.

Organización de las mercancías en los contenedores

La organización de las mercancías en los contenedores, según Varzilio (2007:11) es “una herramienta que mejora la eficiencia y la competitividad para las importaciones y las exportaciones, es decir para el comercio exterior de una nación, desarrollando una política integradora de todos los medios de transporte. Todo está en la mezcla adecuada de estrategia y tecnología. Algunos ejemplos del área de la logística en el manejo de contenedores evidencian como se está disminuyendo de manera exitosa el impacto ambiental causado por el transporte marítimo. Ya sea a través del uso de materiales alternativos, contenedores energéticamente más eficientes o evitando multiplicidad de embarque.

Este tipo de sistema de distribución estratégica de mercancías ha dado también una reconceptualización de la palabra logística, que en comercio internacional se la vincula estrechamente al intermodalismo y los nuevos conceptos de eficiencia, eficacia, sincronización y velocidad en el traslado de productos. De acuerdo con la información suministrada por la Agencia Internacional de Transporte Marítimo AITM (2010), se deben emplear sistemas automatizados que en líneas generales, contemplan los pasos indicados en el Cuadro 2:

Cuadro 2.

Organización de las mercancías en los contenedores

Actividad	Descripción
Comenzar desde Empaque Primario:	Se propone la creación de una carga óptima de paleta introduciendo las dimensiones de empaque primario, el tipo de construcción de caja y las restricciones, las dimensiones de la paleta física y las restricciones de la carga de la paleta.
Comenzar de dimensiones de caja:	Se pueden calcular arreglos óptimos de paletas introduciendo las dimensiones de las cajas, las dimensiones de la paleta y las restricciones de la carga de la paleta.
Llenado de Contenedor:	Se calcula el llenado de un contenedor utilizando mezclas de paletas, cajas y cilindros. Esta ventana de introducción de datos le permite importar cajas y paletas ya guardadas o crear nuevas a partir de sus dimensiones.
Cajas y paletas Standard:	Los sistemas contienen una lista de cajas y paletas que pueden ser reusadas en diferentes tipos de problemas. Las cajas standard pueden ser usadas para acomodar un número fijo de empaques primarios o para introducir tantos empaques primarios como sea posible en las cajas con esas dimensiones.
Diseñar cajas desde dimensiones de Empaque Primario:	El cálculo predeterminado producirá cajas que son lo suficientemente grandes para introducir una cantidad predeterminada de empaques primarios. Las dimensiones internas de la caja son por lo tanto iguales a las dimensiones externas del grupo regular de empaques primarios.

Fuente: Agencia Internacional de Transporte Marítimo AITM (2010).

Cuadro 2.

Organización de las mercancías en los contenedores (Continuación)

Actividad	Descripción
Ajustar a dimensiones de cajas standard:	Como se explicó antes, el usuario puede agregar dimensiones standard de cajas (cajas ya disponibles) para ser reusadas en diferentes situaciones de empaclado. El uso más común para este rango de cajas es introducir una cantidad fija de cajas y luego revisar cuál de las cajas standard se aproxima lo suficiente a las dimensiones calculadas para ser utilizada como la caja de embalaje.
Llenado de cajas standard:	Este modo de cálculo comenzará desde las dimensiones de la caja standard y luego agregará empaques primarios en diferentes orientaciones para introducir tantas como sea posible dentro de la caja. Todo esto se hace tomando precauciones de no exceder el máximo de holgura especificado. Existe también una opción de llenar las cajas con un número fijo de empaques primarios.
Usar dimensiones standard de paletas:	Las dimensiones de paletas comúnmente usadas pueden ser almacenadas dentro de la ventana de cajas y paletas standard para ser seleccionadas cuando sea necesario.
Paletas regulares:	El cálculo predeterminado de paletas orientará las cajas por niveles dentro del área restringido de la paleta. En estos arreglos básicos, las cajas se encuentran perfectamente alineadas, ya sea de forma longitudinal o transversal.
Paletas optimizadas:	Los algoritmos de optimización que se encuentran dentro del sistema arreglarán las cajas en las paletas para introducir cuantas sea posible por nivel de paleta, aunque el resultado no sea un arreglo regular.

Fuente: Agencia Internacional de Transporte Marítimo AITM (2010).

Cuadro 2.

Organización de las mercancías en los contenedores (Continuación)

Actividad	Descripción
Patrón de Exhibición:	Se puede producir arreglos de paletas que fueron hechos específicamente para mostrar los lados o el ancho de las cajas a clientes en tiendas de gran escala. Esto se puede hacer automáticamente desde uno de los comandos de paletas.
Alternar y Mezclar Niveles:	En algunos casos, es más importante mantener la estabilidad de la carga de la paleta que optimizar la fuerza que puede ser soportada por las cajas en la misma. En este caso, se debe proveer un método para alternar automáticamente los niveles de las paletas. La función de mezclado de paletas es usada para crear paletas completamente nuevas de diferentes paletas.

Fuente: Agencia Internacional de Transporte Marítimo AITM (2010).

Además, Varzilio (2007) indica que la organización de las mercancías en los contenedores aporta los siguientes beneficios:

- a) Reducción de los plazos de transporte, ya que se utiliza la combinación de transportes más adecuada en cada caso.
- b) Reducción de los costos de transporte, al analizar la combinación de ordenamiento más económico en función de las características de cada operación
- c) Reducción de los tiempos de carga y descarga, a partir del agrupamiento de cargas en unidades de transporte intermodal (contenedor).
- d) Precios previamente acordados para las operaciones puerta a puerta.

- e) Nuevas oportunidades comerciales para exportaciones no tradicionales. Como consecuencia de las mejoras en los servicios de transporte, los exportadores pueden posicionar sus productos en mercados de difícil accesibilidad a precios competitivos.
- f) Simplificación documental en el transporte.
- g) Seguimiento de la mercadería, a partir de implementaciones tecnológicas, como el intercambio electrónico de datos.

Para finalizar, hay que indicar que cada transporte tiene sus propias ventajas en niveles de capacidad, seguridad, flexibilidad, consumo energético e impacto ambiental, y el transporte multimodal permite que cada uno de ellos aporte esas facilidades a la construcción de un sistema de transporte integrado.

En relación con los sistemas de ordenamiento físico en los contenedores, estos son, según Suárez (2006:7) “aplicaciones de software fácil de aprender que le permite al usuario calcular las dimensiones óptimas de empaques secundarios y los arreglos de paleta, reduciendo los costos de embalaje”. El usuario introduce las dimensiones de empaque primario o de caja y rápidamente ensambla las configuraciones óptimas de paleta y de contenedor que pueden ser vistas con gráficos fáciles de entender. Sus principales funciones son:

- Creación del modelo de carga inicial: Crea cajas, paletas o contenedores standard idénticos basados en la caja, la paleta o el contenedor seleccionado, respectivamente. Crea paletas o cajas idénticas, dependiendo de la selección. Este comando es útil para crear cargas mixtas de paletas. (Editor de Niveles) Crea un duplicado de la caja seleccionada y se coloca por fuera del arreglo de paleta.
- Cálculo de capacidad del contenedor: Recoge los datos en una ventana de entrada (comenzando desde empaques primarios o desde caja) y calcula las dimensiones de la caja y los arreglos de paleta. Si el usuario ha seleccionado una caja en la

ventana de Soluciones Disponibles, el programa tratará de calcular tres paletas de esa caja. (Llenado de contenedores) Calculará los contenedores optimizados cuando se seleccione esta opción de la primera página de la ventana de llenado de contenedores.

- Calcular Múltiples Cajas; El propósito de este comando es mezclar múltiples tipos de cajas en una secuencia de paletas. El procedimiento es el siguiente: primero, crea tantas paletas llenas como puede, dependiendo del número de cajas por tipo, luego, mezcla las cajas restantes de todos los tipos en el orden en que fueron puestas en la lista de la ventana de introducción de datos comenzando desde dimensiones de caja.
- Cargar Múltiples Empaques; Cuando se comienza desde empaques primarios, este comando abrirá una ventana en donde el usuario puede introducir una lista de tipos diferentes de empaques con sus cantidades.
- Llenar Contenedor Este comando abrirá la ventana de llenado de contenedores y agregará la(s) paleta(s) seleccionada(s) cuando se utiliza desde la ventana de Soluciones Disponibles.
- Acciones de Paleta – Optimizar: Intenta crear una nueva paleta con un arreglo optimizado, basándose en las restricciones de caja y de paleta de una paleta seleccionada.
- Acciones de Paleta - Optimizar y Voltar Cajas Crea dos nuevas paletas con arreglos optimizados de cajas volteadas (sobre sus lados), basándose en las restricciones de caja y de paleta de la paleta seleccionada.
- Acciones de Paleta - Mezclar Paleta Crea una nueva paleta con cada uno de los primeros niveles de las paletas seleccionadas.
- Acciones de Paleta - Mostrar Longitud de Caja Crea una paleta nueva en donde las cajas están colocadas de tal forma que el máximo posible de ellas se encuentra con la cara más larga hacia el exterior de la paleta.

- Acciones de Paleta - Mostrar Ancho de Caja Crea una paleta nueva en donde las cajas se colocan de tal forma en que el máximo posible muestra la cara más corte hacia el exterior de la paleta.
- Acciones de Paleta - Generar Paletas Estables Este comando alterna las cajas en la paleta para que las columnas longitudinales y transversales se intercalen. El tipo de paleta resultante es más estable (aunque no necesariamente tendrá una mejor utilización del área disponible).
- Crear Envío Si el usuario ha empezado por agregar empaques en la ventana de Empaques Múltiples con una cantidad mayor que cero, este comando creará tantas de las paletas seleccionadas para completar el envío. Esta acción es especialmente útil para ser combinado con la función de llenado de contenedores.
- Distribuir Peso de Carga Este comando centra la carga en un contenedor para un mejor manejo.
- Ordenar Cuando se seleccione esta opción, abrirá una ventana nueva desde donde el usuario podrá ordenar las paletas según diferentes criterios.
- Compresión de Cajas Abre una ventana nueva desde donde se puede calcular y asignar los valores de compresión vertical mínima que deben soportar las cajas calculadas.

Modelo de Gestión del Cambio y sus implicaciones en los sistemas logísticos de transporte internacional

El diseño de modelos, metodologías y programas, se ha convertido en una necesidad permanente de las empresas para lograr implantar sus estrategias. Dichos modelos han ido evolucionando influenciados por los dinámicos y complejos cambios del entorno, centrándose ahora en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia empresarial a través de la satisfacción del cliente.

De esta forma, a partir de que el entorno de las organizaciones se convierte en dinámico, complejo y hostil, su gestión exige una vinculación más estrecha con el mismo, generándose nuevos paradigmas para la gestión organizacional. De esos paradigmas uno de los que más rápidamente se extendió por el mundo fue la dirección estratégica. La bibliografía reconoce que los conceptos vinculados a la fase de formulación estratégica han sido abordados de forma más sistemática que la fase de implantación, a pesar de su importancia para el logro de los objetivos; de hecho, implantar o gestionar un cambio estratégico se ha convertido en uno de los retos principales que enfrentan los directivos en la actualidad.

El modelo de gestión del cambio, propuesto por el Dr. Alexis Codina, en su libro “Estrategia Empresarial, Habilidades gerenciales y Gerencia del Cambio” (2002), supone la implantación de una estrategia para vencer la brecha existente entre el lugar donde está la organización y el lugar donde quiere estar, se refiere entonces a un cambio estratégico. El autor considera aspectos que son esenciales para la gestión del cambio como son la flexibilidad, adaptabilidad, así como los parámetros de eficiencia y eficacia. De acuerdo con Codina (2002):

La gestión del cambio es un proceso complejo, sobre todo cuando las estrategias planteadas obliga a moverse hacia escenarios desconocidos donde hay que abandonar habilidades que en su momento condujeron al éxito, y desarrollar otras totalmente nuevas. De hecho su nueva perspectiva plantea la búsqueda de la flexibilidad organizacional sobre la base del cambio de cultura, el facultar a los niveles medios de la organización, el control por medio de la visión y los valores, el trabajo de equipos unido a la información compartida, el liderazgo ubicuo, proactividad y la integración, donde el aprendizaje más que una alternativa, es una necesidad (p. 8)

En consecuencia, el cambio es ineludible para la subsistencia de las organizaciones, y los problemas que su gestión encierra no se pueden solucionar bajo la percepción y con los mismos métodos que se generaron; es necesario centrarse en

el aprendizaje en busca de nuevos métodos y prácticas para enfrentar conceptos como: velocidad de cambio, relaciones inter organizacionales y otros.

El autor de este modelo realizó un estudio de veinte (20) modelos estratégicos de diversos autores, concluyendo que existe una mayor coincidencia entre ellos respecto a la presencia de los elementos: cultura, personas, liderazgo, estructura, habilidades y los sistemas lo cual indica que para que ocurra el cambio real tienen que cambiar las formas de actuación de las personas y por ende los procesos vinculados a ellas.

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.

La generalidad de estos modelos se basan en procesos de planeación estratégica donde se proyecta el cambio que se desea lograr, basada en una cultura empresarial, que generalmente ha surgido en un entorno más estable, por lo que esa cultura puede significar un obstáculo para su evolución, donde el papel del liderazgo es esencial. Por otra parte la necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas guarda una relación directa con la capacidad de cambio y la estructura organizacional.

Asimismo, la presencia de sistemas como el de planificación, a través de planes, la Dirección por Objetivos, así como, el sistema de información, comunicación, control y retroalimentación, constituyen mecanismos que sirven de

guía para la acción de las personas facultadas para implantar la estrategia. En síntesis, la gestión del cambio como parte del proceso estratégico de la empresa requiere de una atención constante por las características cambiantes del entorno, que demanda un ajuste a las nuevas exigencias de sus capacidades internas que intervienen en él directa e indirectamente, para asegurar el cumplimiento de la estrategia fijada. En el modelo propuesto, los elementos reflejados son: aprendizaje continuo, estrategia, liderazgo, procesos claves y áreas funcionales, los cuales son incorporados al modelo en las siguientes etapas:

- a) **Identificación y planeación:** Esta etapa sostiene la necesidad de identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones, la cultura organizacional y la gestión logística.
- b) **Gestión del cambio:** se concentra en dirigir la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio. En correspondencia la etapa se concentra básicamente en las personas, por lo que es necesario contar con una disposición altamente favorable para el cambio por parte de los directivos y trabajadores en todos los niveles.
- c) **Evaluación y ajuste:** permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de cambio, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir medir la eficiencia y la eficacia la gestión del cambio.

En relación con la investigación, La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. En términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro. El

propósito de esta referencia es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional.

Bases Legales

El transporte internacional, es una operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa transporte de mercancías o personas de un país otro; es decir, que se realiza entre varias naciones, donde son sometidos a varias actividades materiales y legales según acuerdos pactados de controles aduaneros. De esta forma, el traslado de carga internacional requiere de transporte para la colocación final desde el origen y destino o viceversa, mediante la evaluación del marco legal se darán a conocer los basamentos legales relacionados a la logística del transporte internacional para las empresas ensambladoras objeto de estudio, así como también los controles que la rigen, a continuación se presentan las siguientes bases legales para sustentar la investigación:

Ley de Comercio Internacional. Título I:

Artículo 5º: Para los efectos de este Decreto Ley, se entiende por Protesta de Mar, el acto mediante el cual el Capitán o las personas que tienen conocimiento directo de un accidente que pueda afectar su responsabilidad, la de sus principales y dependientes, declaran los pormenores del mismo por ante la Autoridad Acuática o consular competente, del puerto de arribo.

Artículo 6º. La Autoridad Acuática o consular venezolana deberá recibir las protestas de mar por parte del Capitán o de las personas que tienen conocimiento directo de un accidente de mar, y cuando fuere el caso, interrogar a los mismos, a los tripulantes y pasajeros, para comprobar la veracidad de los hechos.

Artículo 7º. Las protestas de mar deben formularse por escrito, mediante intercambio electrónico de datos o por cualquier otro medio que permita hacerlo, dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes de la arribada del buque a puerto.

Artículo 8°. A los efectos de este Decreto Ley, cuando se indique una cantidad o el valor de una indemnización en unidades de cuenta, o que deban establecerse en función de éstas, se entenderá como tal, al Derecho Especial de Giro definido por el Fondo Monetario Internacional, calculado según el método de evaluación establecido por dicho Fondo en sus operaciones y transacciones, a la fecha del cumplimiento de la obligación de que se trate.

Artículo 9°. Las obligaciones de dinero devengarán intereses corrientes desde su constitución en mora, al igual que las indemnizaciones, contados a partir de la ocurrencia del hecho que las origina, salvo pacto en contrario, en ambos casos. Se entiende por Interés Corriente el que determine el Banco Central de Venezuela.

Artículo 10. Corresponde a la jurisdicción venezolana conocer en forma inderogable de las acciones en materia de contratos de transporte de bienes o de personas que ingresan al territorio venezolano.

Artículo 11. En los casos en que se admita, la jurisdicción que corresponda a los tribunales venezolanos podrá ser derogada a favor de tribunales extranjeros, o someter el asunto que se suscite a un procedimiento arbitral, sólo una vez producido el hecho generador de la acción.

Artículo 12. Además de la jurisdicción que atribuye la Ley de Derecho Internacional Privado en sus artículos 39 y 40, deberán someterse al conocimiento de la Jurisdicción Especial Acuática, las acciones que se intenten con motivo de las disposiciones que regulan el comercio marítimo, la navegación por agua, la exploración y explotación de recursos ubicados en el espacio acuático nacional, así como las acciones sobre buques inscritos en el Registro Naval Venezolano, independientemente de la jurisdicción de las aguas donde se encuentran y sobre los buques extranjeros que se encuentren en aguas en las que la República ejerza derechos exclusivos de soberanía y jurisdicción, las operaciones que tengan lugar en las zonas portuarias y cualquier otra actividad que se desarrolle en el espacio acuático nacional.

Artículo 13. Los Tribunales de la Jurisdicción Especial Acuática son competentes para conocer en todo juicio en que sea parte un propietario o armador de un buque de bandera extranjera, en los casos en que según este Decreto Ley el buque pueda ser embargado preventivamente, salvo que hubiere un acuerdo arbitral o de atribución de competencia a otra jurisdicción. En este caso, la medida preventiva o cautelar se decretarán, a los solos efectos de obtener una garantía para ejecutar el eventual laudo arbitral o sentencia judicial que se dicte.

Artículo 14. Se suspenderá toda medida cautelar anticipada que se hubiere dictado y hecho efectiva antes del proceso, de conformidad con este Decreto Ley, si dentro de diez (10) días continuos contados desde el momento en que se hubiere practicado la medida, no se hubiere intentado la demanda respectiva.

Artículo 15. Las acciones derivadas de este Decreto Ley podrán intentarse contra el buque y su Capitán, sin que sea necesaria mención alguna sobre el propietario o armador.

Artículo 16. Además de las formas de citación establecidas en el Código de Procedimiento Civil, en los casos de acciones derivadas de créditos marítimos o privilegiados, se procederá a la citación del demandado entregando la orden de comparecencia a cualquier tripulante que se encuentre a bordo del buque, en presencia de dos (2) testigos.

Artículo 17. Cualquier interesado puede solicitar ante un tribunal de la Jurisdicción Especial Acuática una inspección judicial antes de intentada la demanda, para hacer constar los daños causados o sufridos por buques, bienes o personas. El tribunal procederá a designar inspectores navales o peritos especializados en otras disciplinas quienes asistirán a la evacuación de esta prueba, con citación de aquellos a quienes se pretenda oponer. Si existiere temor fundado de la desaparición de alguna prueba y en virtud de la urgencia del caso, no se pudiere practicar la citación de los interesados, se procederá a designar de inmediato un defensor judicial. El juez dictará las medidas conducentes a los fines de evacuar esta prueba.

Ley General de la Marina y actividades conexas de las funciones y atribuciones de la administración acuática.

Artículo 11. Corresponde al Ejecutivo Nacional, mediante el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, todo lo relativo a la organización, control, supervisión y administración de los servicios del Cuerpo de Bomberos Marinos y el Cuerpo de Policía Marítima, los cuales comprenden las funciones de prevención, protección, combate, mitigación, extinción y la investigación de siniestros y las funciones de policía, vigilancia y control, para asegurar la preservación de la vida y la de los bienes, la prevención de la contaminación, la seguridad de playas y áreas bajo la potestad de cada circunscripción acuática.

Artículo 12. La Capitanía de Puerto estará a cargo de un funcionario denominado Capitán de Puerto, que será de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos. Para ser Capitán de Puerto se requiere ser venezolano y tener el título de Capitán de Altura.

Artículo 13. Serán atribuciones del Capitán de Puerto, entre otras, las siguientes:

1. Ejecutar las políticas y directrices emanadas del órgano que ejerce la autoridad acuática.
2. Supervisar en su circunscripción el registro de buques correspondiente y demás registros contemplados en la ley.
3. Expedir la patente provisional de inscripción en el Registro Naval Venezolano, mientras se expida la patente definitiva.
4. Tramitar o expedir la Patente o Licencia de Navegación y expedir el Permiso Especial Restringido, según sea el caso.
5. Ordenar la inspección a los buques que hayan de registrarse en el Registro Naval Venezolano, en su circunscripción.
6. Expedir los certificados nacionales e internacionales de los buques que le estén atribuidos.
7. Expedir el rol de tripulantes y las cédulas marinas correspondientes al personal de navegación.
8. Llevar estadísticas de tráfico internacional, de cabotaje y doméstico, de conformidad con la ley que rige la materia.

Ley Orgánica de Aduanas. Capítulo II. De las operaciones Aduaneras.

Artículo 19: La recepción de los cargamentos y de su documentación, cuando corresponda a la autoridad aduanera, se efectuará sobre la base de los procedimientos internos establecidos para las aduanas por el Ministerio de Hacienda, conforme a las normas que señale el Reglamento.

Cuando la recepción corresponda a un organismo público o privado distinto a la aduana, los cargamentos deberán ser puestos a la orden de la autoridad aduanera en las condiciones que señale el Reglamento. La aplicación del régimen jurídico correspondiente a los cargamentos y a su desaduanamiento será competencia exclusiva de la autoridad aduanera.

Artículo 20: Los representantes legales de las empresas porteadoras deberán registrar en la oficina aduanera correspondiente, los manifiestos de carga a más tardar en la fecha de llegada o salida del vehículo. Podrán, consignarlos igualmente, antes de la llegada del mismo. Los demás operadores de transporte deberán registrar en la Oficina Aduanera correspondiente los manifiestos de carga a más tardar el día hábil posterior a la fecha de llegada del vehículo.

Artículo 21: Las mercancías sólo podrán ser embarcadas, desembarcadas o transbordadas en la zona primaria aduanera y en los lugares, horas y días que se señalen como hábiles o que sean habilitados a tales fines, a solicitud de los interesados.

Artículo 34: La aceptación de la consignación, declaración de los efectos de exportación y el cumplimiento de los diversos trámites relacionados con las operaciones aduaneras, deberán efectuarse a través de un agente de aduanas debidamente autorizado salvo las excepciones que establezca el Reglamento.

Definición de términos básicos

Cadena de valor: Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final. Ayuda a determinar

las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Ciclo del Pedido: Tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido, por parte del cliente, y la posterior recepción de las mercancías solicitadas; este ciclo contiene una serie de actividades destinadas a llevar la mercancía hasta el cliente.

Dirección estratégica: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados.

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.

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.

Gerencia estratégica: Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación de la organización, anticipar los cambios del entorno y decidir su dirección hacia el futuro.

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 organización.

Inventarios de seguridad: La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos.

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. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

Mapa estratégico: El mapa estratégico es una herramienta gerencial del que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto. Consiste en una representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.

Productividad: Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se puede decir que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Punto de Reorden: Es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden de reposición. El punto de reorden es igual al plazo de tiempo en semanas multiplicado por el consumo semanal del producto. El punto de reorden se acostumbra a manejar en las empresas industriales que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel.

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.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado Respecto a su función, Sabino (2006:16) explica 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.

Perspectiva de la investigación

El presente estudio se corresponde con la perspectiva de una investigación cuantitativa. Esta se puede definir como la forma de investigación en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables determinadas de estudio. Hurtado y Toro (2008:60) menciona que “para que la investigación sea cuantitativa debe tener una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

Diseño y Tipo de Investigación

El diseño de la investigación del estudio realizado con el fin de proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional y el logro de los objetivos organizacionales y financieros de

las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, tiene las características de una investigación de campo no experimental. Al respecto, Arias (2012:32) explica que ésta consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. Esto se justifica en el hecho de que se indagó entre las personas involucradas en el fenómeno estudiado, para realizar un diagnóstico integral que abordara la caracterización de la gestión logística en la unidad de estudio.

Dentro de los diseños de campo, se define como una investigación no experimental, porque, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012:128), es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador”. Es decir, el fenómeno estudiado no se somete a ninguna prueba, sino que es evaluado y descrito tal como sucedieron los hechos.

Nivel y Modalidad de Investigación

En concordancia con la clasificación de Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2009:69), los estudios, de acuerdo a su nivel comprensivo, se clasifican en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Los autores referidos indican además que “esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio de que se trate varía la estrategia de investigación”. De acuerdo con esta clasificación y al propósito del estudio, esta investigación se corresponde con una descriptiva. Arias (ob. cit.) la define como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o su comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Por lo tanto, el tipo de investigación es descriptiva por el análisis y la caracterización de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, para diagnosticar la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas del sector automotor objeto de estudio y caracterizar los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de la empresa, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Del mismo modo, en cuanto a la modalidad aplicada, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un proyecto factible, pues la misma, según la definición de la Universidad Experimental Libertador, UPEL (2011:16), “Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”. En tal sentido, se considera que el estudio es un proyecto factible porque a través de su desarrollo se va a lograr una propuesta para solucionar un problema, mediante el diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas del sector automotor y la contribución al logro de sus objetivos organizacionales y financieros.

Unidades de Estudio

Población

La población o universo de una investigación consiste en el conjunto de individuos que pueden ser de utilidad para obtener información respecto a la temática

estudiada. De acuerdo con Balestrini (2008:122), ésta “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Por consiguiente, una población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie específica de elementos en común.

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 el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas del sector automotor, ubicadas en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, se va a incluir a los empleados que tienen conocimientos específicos del manejo del transporte internacional, es decir, de todo el proceso logístico que comprende desde el llenado en origen hasta la descarga en la planta.

Muestra

Por su parte, se denomina muestra a una parte 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”. Por lo tanto, la muestra consiste en tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población. Sin embargo, cuando la población es muy pequeña, como es el caso de la investigación que se lleva a cabo, la población y muestra censal está conformada por las 4 empresas ensambladoras y dentro de ellas se seleccionaron los informantes, esto se conoce como muestra censal. Los informantes son personas con una amplia experiencia gerencial y operativa dentro del sector automotor y más específicamente dentro del área funcional de la logística de transporte internacional, a continuación se muestra la distribución:

Empresa	Cargo	Cantidad
General Motors Venezolana	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Logística	1
	Analista de Desembalaje	1
Ford Motors Company	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Logística	1
	Analista de Almacén	1
FCA Chrysler	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Materiales	1
Chery	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Materiales	1
	Total	10

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnicas de recolección de datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitieron obtenerlos de la realidad. En este sentido, Sabino (2006:74) indica que “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar, el tipo de diseño una vez obtenido”. En el presente estudio las técnicas utilizadas fueron el análisis de contenido y la encuesta. En cuanto a las técnicas seleccionadas, Krippendorff, citado por Hernández, Fernández y Sampieri (ob. cit., p. 171) explica que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto”.

Por otra parte, la encuesta, según Arias (ob. cit., p.31), es “una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico” A través de esta técnica se va a diagnosticar la situación actual del manejo del transporte internacional de

mercancías en la empresa del sector automotor objeto de estudio y los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de la empresa.

Instrumentos de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos para el análisis de contenido, se selecciona el registro y clasificación de las categorías. Tamayo y Tamayo (ob. cit., p. 119) explica que es “la operación, o conjunto de operaciones, tendientes a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior”. De este modo, clasificar la documentación consiste en agruparla por conceptos o categorías dentro de una estructura jerárquica y lógica.

En el caso de la técnica de encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Arias (ob. cit., p. 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. El tipo de cuestionario aplicado consistió en una serie de preguntas cerradas polifónicas, es decir, de opciones de respuesta de acuerdo con la naturaleza de la variable a investigar.

Validez y Confiabilidad del instrumento

Validez del instrumento

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido que establece relación del instrumento con las variables que pretende medir, mientras que la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado, tanto con los basamentos teóricos como los objetivos de la investigación para que exista

consistencia y coherencia técnica. Por tanto, determinar la validez del instrumento implicará someterlo a la evaluación de un panel de tres expertos y se verificará la construcción y el contenido del instrumento, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Claridad: que el contenido del ítem esté redactado en forma clara
- b) Congruencia: que exista adecuada correspondencia entre el contenido del ítem y el indicador al que corresponde.
- c) Pertinencia: que el contenido ítem permita aportar información relacionada con las dimensiones y las variables del estudio.

Confiabilidad del Instrumento

Se puede decir que una pregunta es confiable cuando significa lo mismo para todos los que la van a responder. Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. De acuerdo con Ramírez (2010:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación.

En este sentido, la confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos. Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob. cit.)

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea. (p. 160).

En concordancia con lo anterior, los valores pueden variar desde 0,00 hasta 1,00 (a veces expresada como 0 a 100), con valores altos que indican que el examen es probable que se correlacione con las formas alternativas (una característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa, y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas, o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. La Matriz de correlación de los ítems es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right]$$

En la fórmula expresada, N representa el número de ítems, y S la sumatoria de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems. Para su evaluación, Ramírez (2010:85), propone la siguiente escala:

Cuadro 3.

Matriz de valoración de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Índice	Valoración
Entre 0,81 y 1,00	Confiabilidad Muy Alta
Entre 0,66 y 0,80	Confiabilidad Alta
Entre 0,51 y 0,65	Confiabilidad Regular
Menor a 0,50	No hay confiabilidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ramírez (2010).

La aplicación de la matriz de confiabilidad dio como resultado un índice de 0,918, lo que indica una confiabilidad de 91,8% con lo que se considera que la consistencia del instrumento fue muy alta, con lo que se puede decir que el instrumento aplicado es confiable (Ver Anexo E).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas, para obtener información que permita proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional y el logro de los objetivos organizacionales y financieros de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo. 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 por el autor de 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. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Resultados relacionados con el primer objetivo específico del estudio: Diagnóstico de la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Esta sección del cuestionario elaborado para obtener información, sirvió para la evaluación y definición de una base conceptual, que permita medir el progreso de las iniciativas en el manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo. Para la presentación, se cumple con las siguientes etapas del proceso metodológico: se

muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra; se grafican las tendencias obtenidas en cada ítem, y se analizan los resultados. Se muestran los valores absolutos de cada ítem. Es decir, el número de respuestas según el rango determinado, indicando además los valores relativos, o el porcentaje de respuestas dadas por los sujetos; para finalmente proceder a graficar los resultados de cada ítem. La muestra de investigación estuvo representada por una muestra estratificada de las diferentes áreas de la empresa. Para obtener una valoración cuantitativa de los resultados obtenidos, se le asigna a cada opción de respuesta un valor numérico, tal como se muestra a continuación:

5. Totalmente de acuerdo.
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.

Luego, se procede a obtener los promedios ponderados, que consiste en multiplicar el total de cada una de las respuestas por el valor indicado arriba; e esta forma, se pudo obtener una evaluación cuantitativa por cada indicador incluido en la dimensión de estudio. Los rangos determinados para evaluar los resultados son los siguientes, a partir de la propuesta metodológica de Diez y Romero (2011), quienes presentan una escala referencial de comparación de instrumentos cuantitativos (Ver Cuadro 4):

Cuadro 4.

Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos

Escala de Valoración	Significado o categoría	Debilidad/Fortaleza
Entre 1,00 y 2,50	Resultado muy negative	Debilidad
Entre 2,51 y 3,50	Resultado neutro	Opción de mejora Interna
Entre 3,51 y 5,00	Resultado positive	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir de Diez y Romero (2011).

Dimensión I. Elementos relacionados con el control de las operaciones

Ítem 1. Los procesos vinculados con la gestión de transporte internacional de la empresa son gestionados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dirección.

Ítem 2. Existe separación formal de actividades, funciones y responsabilidades para cada miembro del personal vinculado con la gestión de transporte internacional de la empresa.

Ítem 3. El área relacionada con la gestión de transporte internacional de la empresa cuenta con un plan de actividades derivado de una planeación estratégica.

Ítem 4. Se han llevado a cabo iniciativas orientadas a la integración de la información logística de la empresa con sus proveedores internacionales.

Ítem 5. Se han aplicado las herramientas de control interno apropiadas que garanticen eficiencia en los procesos relacionados con la gestión de transporte internacional de la empresa.

Tabla 1.

Resultados vinculados con la Dimensión I. Elementos relacionados con el control de las operaciones.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Lineamientos.	1	1	-	5	3	2,20
Separación de funciones.	3	4	-	2	1	3,60
Plan de actividades.	-	-	1	7	2	1,90
Integración logística.	-	1	1	6	2	2,10
Control interno.	-	-	1	5	4	1,70

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Elementos relacionados con el control de las operaciones”, así como el resto de las dimensiones evaluadas en el instrumento, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. Bajo el uso de esta herramienta de análisis estadístico, se puede apreciar áreas rojas, equivalentes a debilidades, áreas amarillas equivalentes a oportunidades de mejora y áreas de gráfico verde equivalentes a fortalezas. La zona gris representa los promedios de los resultados obtenidos en la tabulación de cada ítem (Ver Gráfico 1).

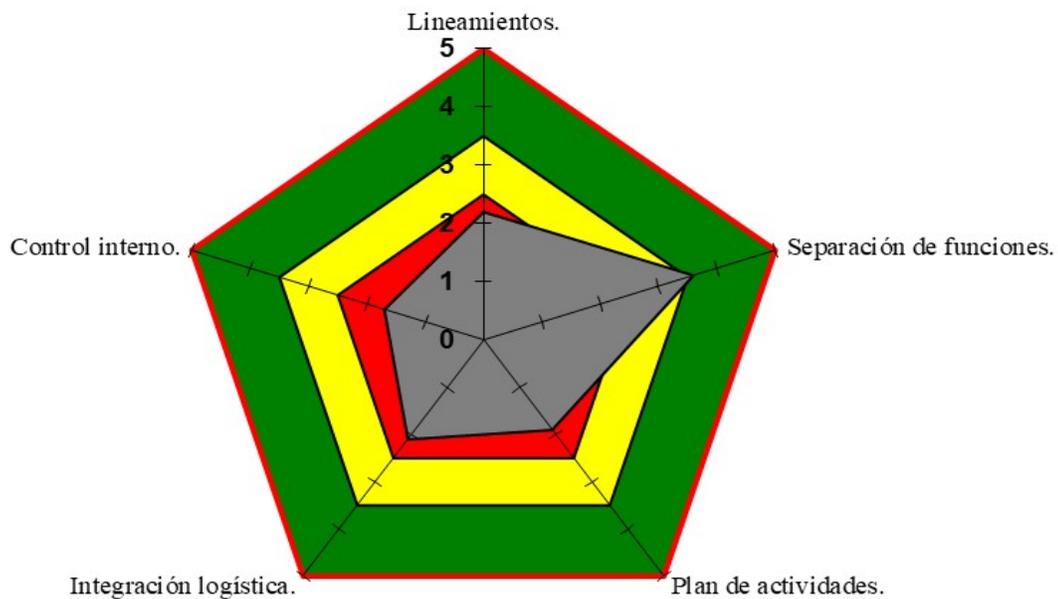


Gráfico 1. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Indicador: Control de las operaciones.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de resultados de los elementos relacionados con el control de las operaciones

Lineamientos: la mayoría de las personas consultadas consideran que los procesos vinculados con la gestión de transporte internacional de la empresa no son gestionados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dirección, lo que evidencia una brecha entre la visión de la dirección de las empresas y su gestión operativa. Los lineamientos en palabras de Alonzo (2008:117), “forma parte de la ejecución de actividades que realiza el personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas de forma eficaz y bajo criterios unificados, atendiendo a las buenas prácticas de documentación”. Esto contribuye al objetivo de los sistemas y procedimientos administrativos que deben establecerse, y garantizar el sano manejo de los recursos y la seguridad en la información de la empresa.

Separación de funciones. Se considera que existe separación formal de actividades, funciones y responsabilidades para cada miembro del personal vinculado con la gestión de transporte internacional de la empresa. En este sentido, hay que considerar estos resultados dentro de la propuesta, ya que si la empresa cuenta con gerentes y empleados con funciones distribuidas en forma equitativa y que están orientados por objetivos, además de estar conscientes de los roles y responsabilidades que tienen en la organización, esto permite que puedan desempeñar su trabajo eficientemente, por lo que se debe incrementar el nivel de conocimiento del personal y la comunicación de las metas comunes para el equipo.

Asimismo, las habilidades detectadas indican que este es un elemento esencial para lograr el cambio, ya que, según Steiner (2009:42), “el conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer, por lo que gestionarlo

supone administrarlo y rentabilizarlo”, lo cual implica planificar y controlar e implica adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos De

esta forma, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Plan de actividades. En la aplicación de este ítem se obtuvo que la mayoría de las personas consultadas opinan que el área relacionada con la gestión de transporte internacional de la empresa no cuenta con un plan de actividades derivado de una planeación estratégica. Debido a ello, es importante por lo tanto la creación de estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de planeación de compras internacionales, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad y garantizar la disponibilidad y entregas futuras a los clientes.

En este sentido, Jasso (2016) explica que “la cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello la información está presente en cada fase del proceso”. Asimismo, el autor refiere que permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, incrementa la calidad de servicio al cliente y de la cadena de valor, y que uno de los objetivos estratégicos en la gestión de la cadena de suministros consiste en aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas y contribuir al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

Integración logística. La mayoría de las personas incluidas como muestra del estudio opinan que no se han llevado a cabo iniciativas orientadas a la integración de la información logística de la empresa con sus proveedores internacionales. En este

sentido, mediante una planeación basada en las expectativas de los integrantes de la cadena de suministro se debe establecer un sistema de medición que informe el grado de avance de la estrategia; ya que si se carece de esta orientación sólo se podrá medir resultados basados en la perspectiva interna.

Estos resultados indican que hace falta aplicar prácticas cónsonas con la orientación hacia los integrantes del componente logístico, y que tomando en cuenta lo expresado por Koontz y Weihrich (2004:78), deben afianzarse las competencias de los gerentes, para obtener un valor agregado en el negocio más allá de las características o valores de los productos comercializados por las empresas, por lo que es necesario reforzar las habilidades y prioridades del equipo de trabajo, de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la satisfacción de las expectativas de sus clientes externos.

Control interno. A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar que no se han aplicado las herramientas de control interno apropiadas que garanticen eficiencia en los procesos relacionados con la gestión de transporte internacional de la empresa. Esto es una debilidad en la gestión actual, ya que según Ballou (2011:51), “mediante las herramientas gerenciales adecuadas para el control de inventario se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos institucionales, financieros y operativos”. El hallazgo indica la necesidad de mejorar las prácticas de control interno, acorde con las normas de las empresas a nivel corporativo, además que el uso de un sistema contribuye a mantener el control contable de las existencias y sus costos, a medida que los materiales se van transformando en los procesos de adquisición, producción, almacenamiento y ventas.

Dimensión II. Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional

Ítem 6. Se aplican en la empresa planes de mejoramiento continuo, orientados a la optimización de la gestión logística de transporte internacional.

Ítem 7. Se evalúan los resultados operativos de los procesos vinculados con la gestión logística de transporte internacional de la empresa

Ítem 8. Se aplican indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión logística de transporte internacional.

Ítem 9. Se han definido actividades que permitan la discusión de resultados obtenidos entre la gerencia y el personal responsable de la gestión logística de transporte internacional de la empresa.

Ítem 10. Se han desarrollado actividades de control y seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas en relación la gestión logística de transporte internacional de la empresa.

Tabla 2.

Resultados vinculados con la Dimensión II. Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Mejoramiento continuo.	-	-	1	6	3	1,80
Evaluación de resultados.	1	1	-	2	6	1,90
Indicadores de gestión.	-	-	-	3	7	1,30
Discusión de resultados.	1	-	-	4	5	1,80
Control y seguimiento.	-	-	-	4	6	1,40

Fuente: Elaboración propia (2018).

Asimismo, los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. (Ver Gráfico 2).

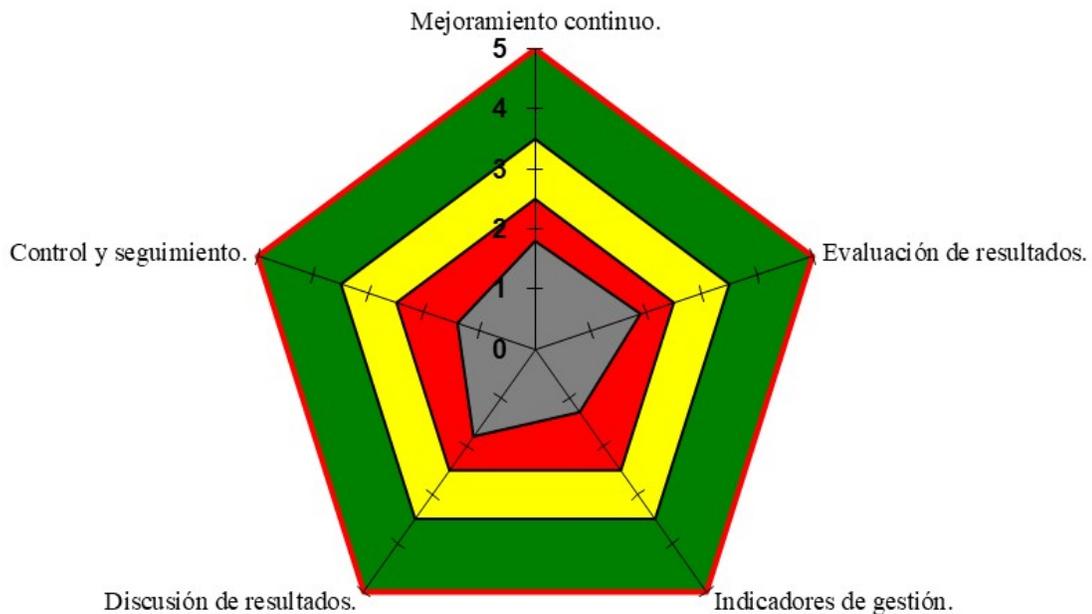


Gráfico 2. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Definición operacional: Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de resultados de la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional:

Mejoramiento continuo. Tomando en cuenta los resultado obtenidos, se considera que en la actualidad no se aplican en la empresa planes de mejoramiento continuo, orientados a la optimización de la gestión logística de transporte

internacional. Debido a ello, hay que reconocer que la aplicación de plan de mejoramiento 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. Estos resultados contrastan con lo descrito por Sallenave (2005:70), quien indica que “construir la cohesión interna requiere de conocimientos y recursos técnicos de lo que se conoce como una ingeniería grupal. Así, no basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo”. Por tanto, debe ser un proceso largo, planificado, que se va desarrollando con el tiempo.

Evaluación de resultados. A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar que no se evalúan los resultados operativos de los procesos vinculados con la gestión logística de transporte internacional de la empresa. En este sentido, la percepción negativa del grupo de trabajadores consultados en relación con su participación en el proceso de evaluación de resultados, 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.

Con estos resultados se infiere que en la actualidad los gerentes no recurren a hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones. Es relevante un cambio de actitud al respecto, ya que uno de los principales problemas gerenciales radica en lo expresado por Steimberg (2014:22), en el sentido de que “las decisiones se toman en el presente, pero sus resultados se constatan en el futuro, que muchas veces se caracteriza por los cambios acelerados, la complejidad del ambiente externo y la incertidumbre”.

Indicadores de gestión: La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad, en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo no se aplican indicadores de gestión que permitan conocer específicamente los niveles de desempeño de la gestión logística de transporte internacional. La importancia de establecer indicadores radica en que estos permiten medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico.

Un indicador de gestión, según Serna Gómez (2009:74) es “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Discusión de resultados. A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, no se han definido actividades que permitan la discusión de resultados obtenidos entre la gerencia y el personal responsable de la gestión logística de transporte internacional de la empresa. Hay que considerar estos resultados dentro de la propuesta, ya que si la empresa cuenta con gerentes y empleados que están orientados por objetivos, además de estar conscientes de los roles y responsabilidades que tienen en la organización, esto permite que puedan desempeñar su trabajo eficientemente, por lo que se debe incrementar el nivel de conocimiento del personal y la comunicación de las metas comunes para el equipo.

Control y seguimiento. La tendencia mostrada en los resultados permite determinar que en las empresas unidades de estudio, no se han desarrollado

actividades de control y seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas en relación la gestión logística de transporte internacional de la empresa. La situación planteada debe mejorarse, ya que actividades de control y seguimiento contribuye con la toma de decisiones eficientes en la empresa respecto al desempeño general, o aspectos tales como satisfacción del cliente, logro de metas, faltantes en los despachos, las mermas de inventarios y la mercancía dañada en su manipulación o en las condiciones de empaque.

En este sentido, los informes de gestión como instrumento de control y seguimiento, de acuerdo con Serna Gómez (2009:23) “tienen la finalidad de convertirse en una herramienta de información para guiar y controlar el desempeño objetivo y de comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales”. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Igualmente, 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.

Dimensión III. Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores.

Ítem 11. Se han desarrollado iniciativas que contribuyan a estandarizar la organización física de los productos en los contenedores de importación.

Ítem 12. Existe entre los responsables de la gestión logística y los proveedores de la empresa una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuestos en el proceso de llenado de contenedores.

Ítem 13. Los empleados del área logística están informados acerca de las estrategias que la empresa ha planteado en relación con los métodos de ordenamiento de materiales.

Ítem 14. Se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión logística.

Ítem 15. En la actualidad se emplean sistemas computarizados que contribuyan con la eficiencia de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores.

Tabla 3.

Resultados vinculados con la Dimensión III. Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Organización física.	-	-	1	4	5	1,60
Comunicación	-	4	1	3	2	2,70
Métodos de ordenamiento.	-	3	-	4	3	2,30
Conocimiento del personal.	-	-	-	2	8	1,20
Uso de sistemas computarizados.	-	1	1	5	3	2,00

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. (Ver Gráfico 3).

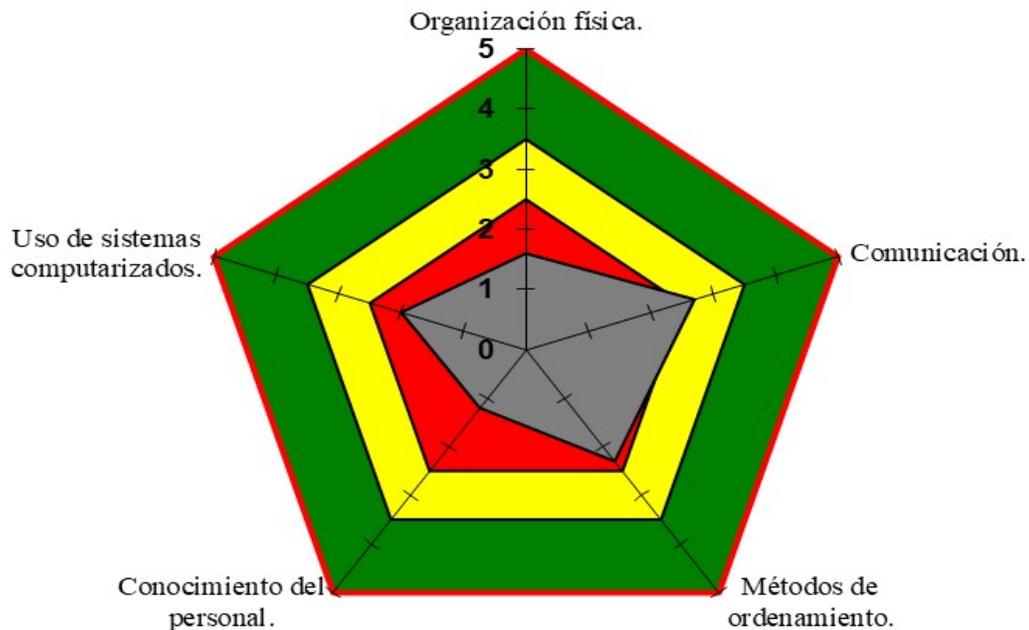


Gráfico 3. Diagrama de radar de los resultados relacionados con la gestión de transporte internacional de las empresas. Definición operacional: Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de los resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores:

Organización física. De los resultados obtenidos se infiere que para el momento de la realización del estudio, no se han desarrollado iniciativas que

contribuyan a estandarizar la organización física de los productos en los contenedores de importación. De esta forma, la organización física de los productos, aunado a una constante comunicación con los proveedores, permitiría lograr un nivel de servicio logístico alto, asociado a una inversión logística baja y está abierto a encontrar un equilibrio entre estos factores comúnmente conflictivos, además de identificar mejoras constantes al ciclo de distribución de las empresas.

En este sentido, Lee (2002:23), expresa que “en un enfoque integral de cadena de suministro, las organizaciones se dan cuenta de que necesitan incluir no sólo a sus proveedores y clientes, sino también intermediarios y empresas de servicios logísticos”, para identificar y mejorar sus procesos críticos, de tal manera que se pueda ganar colaborativamente mediante sinergias. Lo anterior, con la finalidad de cumplir los requerimientos del cliente a un menor costo, con mayor calidad y rapidez.

Comunicación. Con los resultados se infiere que las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que existe la necesidad de mejorar la comunicación entre los responsables de la gestión logística y los proveedores de la empresa, para alcanzar con efectividad los objetivos propuestos en el proceso de llenado de contenedores. Es importante destacar lo expresado por Donnelly (2007:61), en el sentido de que “es vital para el logro de las metas de estas organizaciones, que éstas provean a su capital humano la información más oportuna, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores”.

Métodos de ordenamiento. De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que los empleados del área logística necesitan recibir mayor información acerca de las estrategias que la empresa ha planteado en relación con los métodos de ordenamiento de materiales. Asimismo, estos resultados denotan que hay

un bajo nivel de satisfacción en el personal por 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 de transporte internacional en las entidades objeto de estudio.

De esta forma, hay que indicar lo expresado por Correa (2008:11), en el sentido de que “el conocimiento existe actualmente en las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes: sin embargo, sólo aquellas organizaciones que quieran ser competitivas y mantenerse en el tiempo, deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios”, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias para contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

Conocimiento del personal. Los resultados obtenidos permiten determinar que no se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión logística. . Es importante destacar que la capacitación es una forma de control preventivo, el cual está diseñado para evitar resultados indeseables, están incorporados a los procesos en forma imperceptible, y son guías que evitan que existan las causas. Mediante estos resultados, se evidencia la necesidad de mejorar las acciones para mantener al personal entrenado en aspectos relacionados con las normas y procedimientos, lo cual es favorable, si se toman en cuenta las observaciones de Robbins y Coulter (2010:60) en cuanto a que “el entrenamiento proporciona al trabajador una preparación que ayude a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento”.

Uso de sistemas computarizados. Los resultados obtenidos permiten determinar que en la actualidad no se emplean sistemas computarizados que contribuyan con la eficiencia de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores, por lo que es oportuno tomar en cuenta los resultados para evaluar los sistemas de apoyo a los procesos de compras y transporte, así como el análisis de los factores que se comparan durante la fase de selección, y las garantías personales de la empresa que suministrará los servicios que habrá de contratar la empresa, orientado a la satisfacción de los clientes y el equilibrio financiero. Una vez seleccionado el proveedor, es necesario evaluar su nivel de servicio para asegurar que las expectativas apuntadas inicialmente se mantengan a lo largo del tiempo. Chase, Jacobs y Aquilano (2009:238) indican que la evaluación del nivel de servicio es “la verificación de las funciones de la empresa proveedora de productos o servicios, con el fin de determinar el cumplimiento de las reglas y acuerdos preestablecidos”.

Resultados relacionados con el segundo objetivo específico del estudio: identificación de los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de las empresas.

Las tres dimensiones del estudio que se presentan a continuación son Resultados Financieros y Organizacionales; Evaluación de la Gestión de procesos, y Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje; a través de los indicadores desarrollados en el instrumento de recolección de datos se logró obtener información que permitió definir los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión logística de transporte, con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia.

Dimensión IV. Resultados Financieros y Organizacionales.

Ítem 16. La gestión actual de los procesos asociados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye eficientemente con los objetivos financieros de la empresa.

Ítem 17. Se cuenta con una planificación gerencial para las actividades relacionadas con la gestión logística del transporte de materiales.

Ítem 18. Se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión logística del transporte de materiales.

Ítem 19. La información generada en los procesos relacionados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye con la toma de decisiones eficientes en la organización.

Ítem 20. Constantemente se lleva a cabo una evaluación de alternativas para incorporar cambios y/o mejoras en la gestión logística del transporte de materiales.

Tabla 4.

Resultados vinculados con la Dimensión IV. Resultados Financieros y Organizacionales

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Contribución al logro.	-	-	1	7	2	1,90
Planificación gerencial.	2	4	1	2	1	3,40
Eficacia y eficiencia.	2	5	-	2	1	3,50
Toma de decisiones	1	6	2	1	-	3,70
Evaluación de alternativas.	-	-	-	4	6	1,40

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Resultados Financieros y Organizacionales”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. (Ver Gráfico 4).

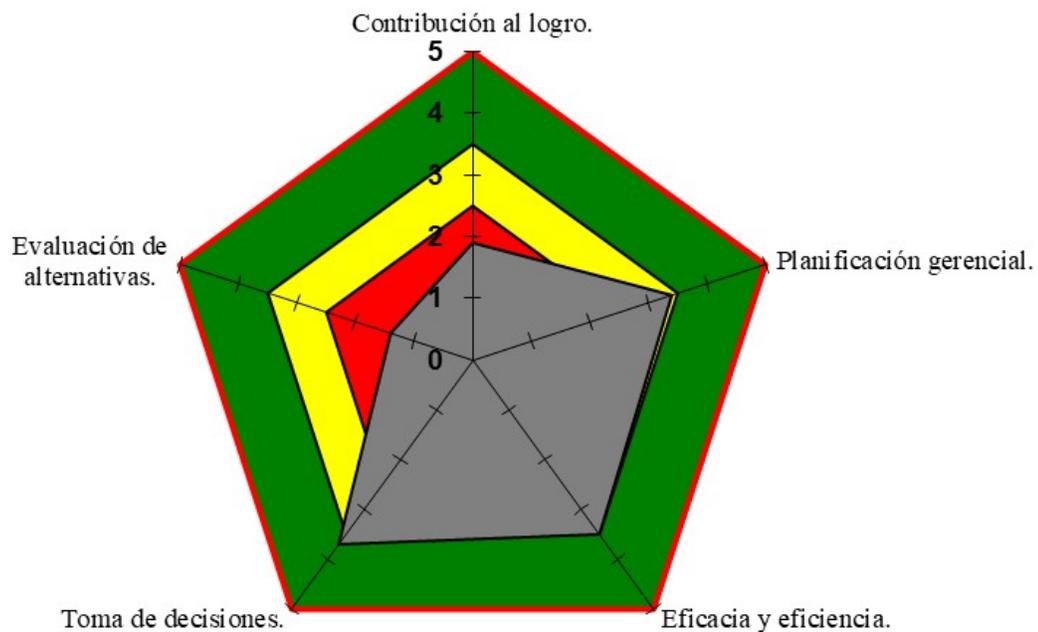


Gráfico 4. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Resultados Financieros y Organizacionales.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de Resultados Financieros y Organizacionales:

Contribución al logro. Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad la gestión de los procesos asociados con la gestión logística del transporte de materiales no contribuye eficientemente con los objetivos financieros de la empresa. Estos resultados son inherentes a la investigación que se lleva a cabo en la

empresa, ya que la falta de alineación no permite la materialización de los objetivos, y por ende su crecimiento. Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función a los planes futuros y la razón de ser del negocio, lo cual permite su permanencia en el tiempo.

En líneas generales, es necesario reforzar las competencias de los gerentes del área orientado al logro de las metas financieras, ya que según Bargham (2002:88), “la gerencia orientada al servicio es un concepto transformacional, que requiere de una gerencia visible en la cual el gerente es el facilitador, el cual debe motivar al cumplimiento de la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias”, para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio.

Planificación gerencial. A partir de los datos obtenidos, se infiere que la mayoría del personal de la empresa opina que se cuenta con una planificación gerencial para las actividades relacionadas con la gestión logística del transporte de materiales; sin embargo, hay que indicar que esta planificación no ha incluido mejoras al proceso de ordenamiento de mercancías en los contenedores. En este sentido, Mintzberg (2008:154), indica que “la planeación empresarial ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal” para la obtención de sus objetivos.

Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. A partir de ahí, la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas. Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión de transporte internacional una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las

metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades. 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, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores.

Eficacia y eficiencia. Los resultados obtenidos permiten inferir que en la empresas se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión logística del transporte de materiales. 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 en la administración de almacenes. Por una parte, la eficacia, según Muller (2011) “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, se logra mayor eficacia 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: el cumplimiento del objetivo (lograr los objetivos establecidos); la adquisición de recursos (reunir los insumos productivos necesarios); los procesos internos (crear y mantener sistemas saludables en la organización) y la satisfacción de los grupos estratégicos (lograr un mínimo de satisfacción en los tenedores de intereses más importantes).

Toma de decisiones. De los resultados obtenidos se entiende que la mayoría de las personas consultadas consideran que la información generada en los procesos relacionados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye con la toma de decisiones eficientes en la organización. Estos resultados evidencian que la dirección de la empresa ha llevado a cabo iniciativas para poner en práctica mecanismos formales que mejoren la toma de decisiones basada en la información

financiera, ya que este elemento es esencial en todo plan de mejoramiento. De esta forma, en toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información generada en los procesos; ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos.

Asimismo, la administración logística provee información indispensable para la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que Molina (2013:1), expresa que “la necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad”. Por este medio, la información y otros elementos de juicio, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico de la entidad.

Evaluación de alternativas. La información obtenida permite determinar que las personas consultadas tienen la opinión de que no se lleva a cabo una evaluación de alternativas para incorporar cambios y/o mejoras en la gestión logística del transporte de materiales. Los resultados infieren que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de transporte de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información, contribuye a satisfacer la rendición de cuentas.

En este sentido, Jasso (2016:36) explica que “la cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello la información está presente en cada fase del proceso”. Asimismo, el autor refiere que permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, incrementa la calidad de servicio al cliente y de la cadena de valor, y que uno de los objetivos estratégicos en la gestión de almacenamiento, consiste en aumentar la capacidad de los participantes en el proceso, para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas y contribuir al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

Dimensión V. Evaluación de la Gestión de procesos.

Ítem 21. Existen objetivos definidos de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas.

Ítem 22. Los responsables del área de logística de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la planificación de la gestión logística del transporte de materiales.

Ítem 23. La gestión de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores está orientada a cumplir con los objetivos de la organización.

Ítem 24. Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión logística en forma estandarizada.

Ítem 25. En la actualidad se lleva a cabo en el área responsable de la gestión logística de la empresa una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos.

Tabla 5.

Resultados vinculados con la Dimensión V. Evaluación de la Gestión de procesos

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Objetivos de la gestión de transporte	-	-	1	4	5	1,60
Participación del personal.	4	3	-	1	2	3,60
Gestión de los procesos.	2	3	1	4	-	3,30
Normas procedimientos.	5	4	1	-	-	4,40
Supervisión efectiva.	3	6	1	-	-	4,20

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Evaluación de la Gestión de procesos”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión (Ver Gráfico 5).

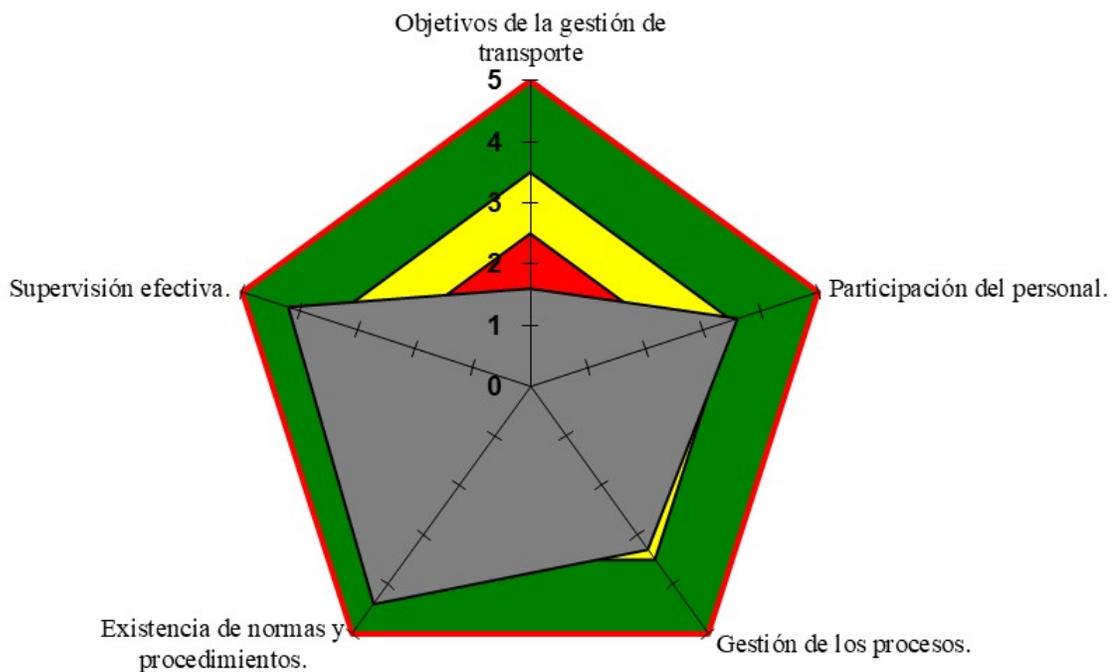


Gráfico 5. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Evaluación de la Gestión de procesos.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de Resultados de la evaluación de la gestión de procesos:

Objetivos de la gestión logística. Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que no existen objetivos definidos de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas, lo que denota la necesidad de mejorar este

aspecto en la organización y definir objetivos para el cumplimiento del personal, e indica la posibilidad de desarrollar acciones de información, sensibilización y participación en la definición y comprensión de los objetivos de desarrollo.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010:129), la planificación estratégica por objetivos “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. Todo esto implica selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlas. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos.

Esta situación debe mejorar, ya que la definición de un perfil estratégico organizacional, que permita mantener al personal informado y alineado respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa tendrá efectos positivos en el logro común de las metas financieras y organizacionales de la unidad de estudio. Además, y en relación con el ítem anterior, los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización debe expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Participación del personal. Se obtuvo que los responsables del área de logística de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la planificación de la gestión logística del transporte de materiales. El nivel de repuestas afirmativas obtenidas indica que se he llevado un plan comunicacional dentro de la estructura organizacional, de forma tal que se proporcione a los empleados una base de control y evaluación de los resultados obtenidos, además de

motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, además de transmitir al exterior las intenciones de la empresa. De acuerdo con lo expresado por Robbins y Coulter (2010:103), como parte de la gerencia estratégica, es necesario comprender el comportamiento humano de su equipo y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo eficiente y motivada al logro de las metas comunes y el desarrollo continuo a nivel personal y organizacional.

Gestión de los procesos. Los resultados obtenidos permiten determinar que la gestión de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores está orientada a cumplir con los objetivos generales de la organización. Indiscutiblemente, una organización moderna requiere de un personal que ayude a mantener niveles óptimos en el proceso de control de la gestión, los procedimientos y las políticas que la empresa ha fijado, y que se lleve de manera eficiente cada una de las pautas exigidas por la organización; para lo cual es esencial un proceso de evaluación que permita obtener retroalimentación sobre su desempeño.

Asimismo, Correa (2008:9) expresa que las sociedades están en constantes cambios que impactan y plantean nuevos retos a asumir, uno de ellos es el de la globalización que exige entre otros aspectos, la implementación de controles en cuanto a la cantidad y calidad de la producción de bienes y servicios, así como de la capacitación, valuación y calificación de los trabajadores involucrados en el incremento de la productividad de manera que puedan competir en el mundo del mercado.

Existencia de normas y procedimientos. Los resultados respecto a este punto indican que existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión logística en forma estandarizada. Estos resultados son importantes, ya que las

normas y procedimientos establecen las secuencias de pasos a cumplir para llevar a cabo un proceso estandarizado, además de delimitar responsabilidades y objetivos precisos de las labores que se realizan en un área determinada. En este sentido, Salazar (2016:5) define un manual de normas y procedimientos como: “Un documento que indica una serie de secuencias lógicas y ordenadas de actividades interrelacionadas que se transforman, las cuales partiendo de determinadas entradas, se logran diferentes salidas, orientadas a obtener resultados, que llevan implícito un valor añadido”. Así, la incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso.

Supervisión efectiva. Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que en la actualidad se lleva a cabo en el área responsable de la gestión logística de la empresa una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos, lo que infiere que en líneas generales existe consenso entre los trabajadores respecto a la supervisión de las labores que llevan a cabo en las organizaciones estudiadas, lo que incide positivamente con el buen ambiente de trabajo que debe prevalecer en una entidad para el logro de sus metas. Estos resultados coinciden con lo expresado por Robbins y Coulter (2010:101), en el sentido de que en la actualidad debe prevalecer “un estilo de gerencia que contribuya con la cohesión del grupo de trabajo y la creación de condiciones que faciliten la comunicación y las relaciones entre los diversos miembros”.

Dimensión VI. Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.

Ítem 26. La dirección del área responsable de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa demuestra interés en innovar los procesos para hacerlos más eficientes y competitivos.

Ítem 27. Los empleados vinculados con la gestión de logística están informados acerca de las estrategias operativas que la empresa ha planteado en relación con los procesos de la gestión logística del transporte de materiales.

Ítem 28. Los recursos tecnológicos empleados en la actualidad son útiles para el control de operaciones en el proceso de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa.

Ítem 29. El personal responsable de la gestión logística ha recibido capacitación para el gestionar el proceso de transporte de materiales de la empresa.

Ítem 30. La empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización.

Tabla 6.

Resultados vinculados con la Dimensión VI. Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Innovación.	4	3	1	2	-	3,90
Estrategias de información.	5	4	1	-	-	4,40
Uso de recursos tecnológicos.	2	1	-	2	5	2,30
Capacitación al personal.	-	2	1	4	3	2,20
Programas de desarrollo.	4	2	1	3	-	3,70

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. (Ver Gráfico 6).

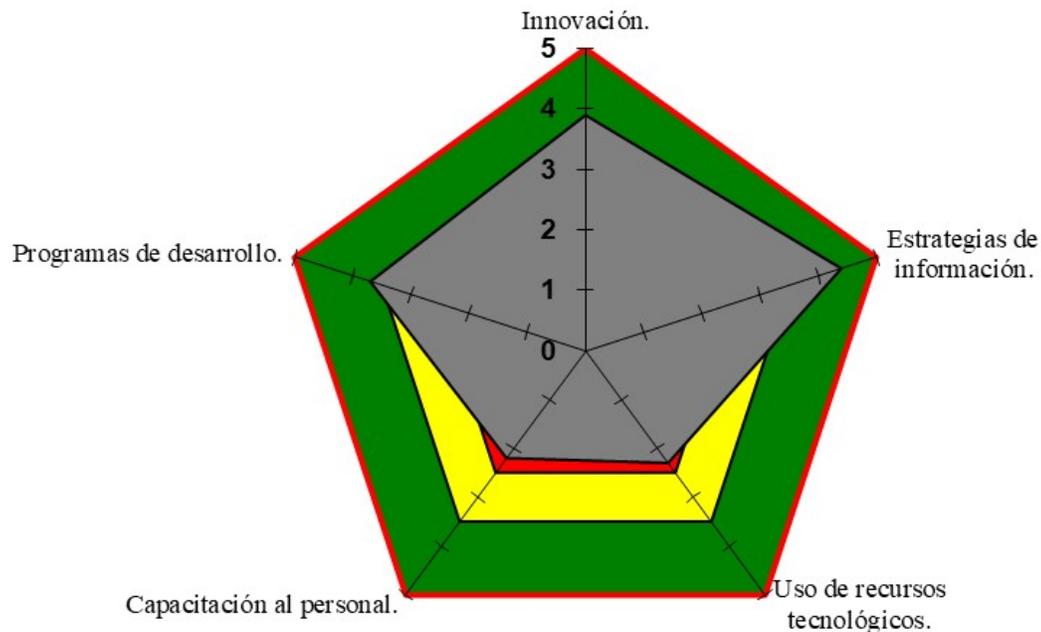


Gráfico 6. Diagrama de radar de los resultados relacionados con los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales. Definición operacional: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Análisis de resultados de las estrategias de desarrollo y aprendizaje:

Innovación. Con los datos obtenidos se infiere que empleados del área logística consideran que la dirección del área responsable de la gestión del transporte de materiales de la empresa demuestra interés en innovar los procesos para hacerlos más eficientes y competitivos. Hoy día en este mundo globalizado donde la

competencia cada vez es mayor, es necesario que las empresas Innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez mas saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado. En este sentido, Jasso (2016) indica que históricamente, la innovación es una de las palabras más ligadas al contexto empresarial, ya que se ha convertido en un elemento fundamental para la supervivencia de una compañía en el mercado. Por eso es necesario que toda empresa siempre busque nuevas formas de mejorar su productividad, ya sea a través del uso de las nuevas tecnologías o un cambio en su política empresarial.

Estrategias de información. Los empleados vinculados con la gestión de logística consideran que están informados acerca de las estrategias operativas que la empresa ha planteado en relación con los procesos de la gestión logística del transporte de materiales. Esta es una ventaja del entorno actual de las operaciones del área logística de las empresas estudiadas, que actúa en beneficio de procesos comunicacionales orientados a la alineación de las intenciones estratégicas que contribuyan con el incremento de la calidad del área, la ejecución de operaciones confiables y por ende, de la satisfacción de trabajadores y clientes.

Al respecto, es relevante destacar lo expresado por Steiner (2009:140), quien indica que “para el logro de la comprensión e identificación de la misión y los valores generales de la organización, el gerente ha de asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas”, lo cual exige entender al líder de área, lo que significa comunicar los planes y estrategias, conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas.

Uso de recursos tecnológicos. La percepción de la mayoría de las personas consultadas es que los recursos tecnológicos empleados en la actualidad no son útiles para el control de operaciones en el proceso de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa. Estos resultados son relevantes para el estudio, debido a que la información es un recurso básico para el adecuado funcionamiento de una unidad económica. Los sistemas de información son clave para ayudar a la organización a obtener ventajas competitivas, por lo que se debe hacer el mejor uso de ellos y capacitar al personal para su operación.

De hecho, los autores Koontz y Weihrich (2004:42), explican que el desarrollo de los sistemas de información, surge como respuesta a cuatro requerimientos básicos de las empresas en la actualidad: necesidad de crear planes de trabajo basados en objetivos empresariales, crear redes de relaciones entre la empresa, sus proveedores y clientes, promover la orientación y la calidad del proceso como base fundamental del éxito, y determinar la situación del capital intelectual de las organizaciones. Todas estas metas son alcanzables con el apoyo de los sistemas y de las Tecnologías de Información y Comunicación aplicada a los procesos logísticos.

Capacitación al personal. El personal responsable de la gestión logística consideran que no ha recibido capacitación para el gestionar el proceso de transporte de materiales de la empresa, lo que denota que las organizaciones no ha profundizado en las ventajas de la capacitación a todo el personal, lo que puede influir decisivamente en la satisfacción del personal y la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones de almacén y distribución de las empresas. De esta forma, se puede indicar que las organizaciones incluidas en el estudio no evalúan las necesidades de desarrollo de conocimiento de los miembros del equipo de trabajo, ya que en palabras de Mintzberg (2008), “es vital la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. Es la clave del proceso a través

del cual las empresas innovan. Esta es una de las ideas más difícil de implementar, ya que el capital intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión de conocimiento.

Programas de desarrollo. Se considera que la empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización, lo que incide en la motivación del personal relacionado con la gestión logística de transporte internacional. En este sentido, la percepción del grupo de trabajadores consultados, se considera entonces una ventaja desde el punto de vista motivacional a la hora de implementar cambios o proponer un plan de mejoras, lo que trae como consecuencia que se amplíe la capacidad de comunicación interna y la toma de decisiones basadas en hechos y datos. En este sentido, Miranda (2004), expresa que:

Existe un interés en las organizaciones por desarrollar todo el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante. Las organizaciones que anticipan un futuro estable o que por lo contrario; saben que la clave del rendimiento es el desarrollo de los recursos humanos (p. 5)

Asimismo, en relación con este aspecto, Rafiq y Ahmed (2010) indica que un extensivo plan de desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea del frente para los problemas que podrán ser encontrados en el proceso de control interno, capacitar los empleados para los cambios que podrían ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Discusión general de resultados obtenidos en el instrumento de recolección de información.

La eficiencia en los procesos logísticos de una organización, de acuerdo con Jasso (2016:11), “está dirigida a realizar un conjunto de actividades competitivas con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, capaces de reaccionar autónomamente a los cambios tecnológicos y las tendencias del entorno”, mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, inductores de medición de desempeño, flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades, así como de proveer normas de control a la organización.

De esta forma, el marco de oportunidades operativas que se pueden emplear para medir el desempeño en el manejo de la gestión logística de las organizaciones, refleja el nuevo patrón bajo el cual se están desarrollando tales entidades, el cual puede resumirse de la siguiente forma, de acuerdo al análisis realizado por Malgiolio y Carazay (2012):

- a) Existen funciones cruzadas en las empresas: Como consecuencia de la influencia del intercambio de información por medio de la tecnología, la organización funciona en la actualidad como un conjunto de procesos integrados, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de las nuevas relaciones entre los procesos.
- b) Innovación: un efecto directo de la globalización de los mercados y el incremento en el nivel de conocimiento de los consumidores, es que los ciclos de vida de los productos se acortan, por ello, las empresas deben anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, mediante la creación de nuevos productos y servicios, así como la implementación de mejoras continuas de los procesos.

- c) Surgimiento de nuevas relaciones entre clientes y proveedores a través de la articulación de la cadena de suministro: la incorporación de tecnología de la información a los procesos organizacionales permite que las organizaciones en el presente integren los procesos de adquisición de materiales y producción.
- d) Empleados de alto nivel intelectual: la incorporación de métodos de automatización y el incremento en la productividad en las últimas cuatro décadas, redujeron los niveles de fuerza laboral de trabajo directo, que realizaban funciones en los procesos tradicionales de la era industrial y que utilizaban mayormente sus capacidades físicas en detrimento de sus capacidades intelectuales.

En líneas generales, los resultados indican que es necesario reforzar las competencias de los gerentes del área orientado al logro de las metas operativas, ya que según Bargham (2002:88), “la gerencia orientada al servicio es un concepto transformacional, que requiere de una gerencia visible en la cual el gerente es el facilitador, y por lo tanto debe motivar al cumplimiento de la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias”, para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio y ésta pueda incidir favorablemente sobre el crecimiento económico de la organización.

Como soporte a esta necesidad de mejoramiento, los autores Koontz y Weihrich (2004:42), explican que el desarrollo de los sistemas de información, surge como respuesta a cuatro requerimientos básicos de las empresas en la actualidad: necesidad de crear planes de trabajo basados en objetivos empresariales, crear redes de relaciones entre la empresa, sus proveedores y clientes, promover la orientación y la calidad del proceso como base fundamental del éxito, y determinar la situación del capital intelectual de las organizaciones. Todas estas metas son alcanzables con el apoyo de los sistemas y de las Tecnologías de Información y Comunicación aplicada a los procesos logísticos.

Al respecto, hay que mencionar que una buena organización del área de logística adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, permite, entre otras cosas, proveer información confiable derivada de procesos seguros, expresada en términos cuantitativos (números) y monetarios de las transacciones que realiza la empresa. Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2009:63), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas”.

De esta forma, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de transporte internacional. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados, pues si se siguen aplicando los mismos métodos es improbable obtener nuevos resultados, por lo que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.

Estos resultados indican que hace falta aplicar prácticas cónsonas con la orientación hacia el cliente externo y la competitividad, y que tomando en cuenta lo expresado por Koontz y Weihrich (2004:78), deben afianzarse las competencias de los gerentes, orientadas a la gestión logística, para obtener un valor agregado en el negocio más allá de las características o valores de los productos comercializados por las empresas, por lo que es necesario reforzar las habilidades y prioridades del equipo de trabajo, de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la

satisfacción de las expectativas de sus clientes externos, con el objeto de hacer más competitiva a la organización.

Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función de planes futuros y la razón de ser de la organización, lo cual permite su permanencia en el tiempo. Asimismo, en relación con la gestión estratégica, Miranda (2014:2) expresa que “el conocimiento estratégico puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias”. Estos resultados coinciden con lo expresado por Robbins y Coulter (2010:101), en el sentido de que en la actualidad debe prevalecer “un estilo de gerencia que contribuya con la cohesión del grupo de trabajo y la creación de condiciones que faciliten la comunicación y las relaciones entre los diversos miembros”.

En lo referente a la comunicación, de acuerdo con los resultados obtenidos, es importante incluir herramientas que contribuyan a aprender a coordinar acciones con otros de forma sana y armónica y mejorar la comunicación interpersonal. Igualmente, se evidencia la necesidad de orientar los esfuerzos de un programa de formación en este sentido, ya que el atender y comprender la perspectivas de los demás es una habilidad que constituye el punto de partida de la comunicación interpersonal efectiva.

De esta forma, la información es la base fundamental de la toma decisiones, y esta a su vez, genera información más valiosa. La importancia de la información para las organizaciones puede ser observada desde los puntos de vista básicos que cumplan con su función primordial, es decir; la de aumentar el conocimiento del usuario o en reducir sus incertidumbres. En este sentido los individuos dentro de la

organización para que tomen las medidas que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas.

En este sentido, Malgiolio y Carazay (2012:63), comentan que “como consecuencia de la influencia del intercambio de información por medio de la tecnología, la organización funciona en la actualidad como un conjunto de procesos integrados”, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de las nuevas relaciones entre los procesos. De esta forma, la implementación de las estrategias de información apropiadas, consiste en adoptar estructuras y sistemas de control organizacional, con el fin de implementar los planes que permitan los objetivos que rigen a la organización.

Sobre la base de lo anterior, se puede señalar además lo expresado por Miranda (2004:3), en el sentido de que “una organización es una súper red de recursos de conocimiento, compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y de comunicación”. De manera, que en la medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión por procesos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO

Justificación de la Propuesta

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por lo dinámico, complejo y diverso precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización; una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico. En vista de ello, se presenta en la siguiente sección del estudio un conjunto de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, y que responda a las necesidades de mejoramiento identificadas en el capítulo anterior.

El diseño de la estrategia permite determinar las posiciones futuras que las empresas ensambladoras del sector automotor necesitan alcanzar, sin embargo este proceso se considera, no da respuesta completa al problema estratégico, en tanto que la planeación estratégica se ocupa de las técnicas de planeación y no de la implantación obviando aquellas herramientas que facilitan el cambio propiamente dicho, este último aspecto, visto en un contexto donde la aceleración del cambio se ha

convertido en uno de los retos principales de la gerencia y que uno de sus problemas principales sea gestionarlo.

El problema se presenta debido a que la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular y ejecutar estrategias y su capacidad de aprender de dicho proceso ha crecido y precisa ser reducida con urgencia. Para ello se requiere desarrollar una capacidad estratégica desde el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos ni falta de alineación con la visión trazada. En consecuencia, la dificultad para gestionar el cambio crece, al centrarse el éxito organizacional cada vez más en el conocimiento, el desarrollo de valores que faciliten una cultura flexible, donde las personas solucionen problemas integrales, mucho de los cuales están ocurriendo en los niveles funcionales y geográficos, en áreas en que la experiencia puede resultar de poca ayuda.

En este sentido, la práctica internacional ha demostrado que una de las ventajas competitivas más significativas en el momento actual está registrada en la cadena de suministro, que busca la máxima flexibilidad donde la gestión de las interfaces se renueva constantemente debido a la utilización y procesamiento de la información, y al costo cada vez más bajo de las transacciones. Una de las tecnologías desarrolladas para la organización de las cadenas de suministros lo constituye la Plataforma Logística, definida como una forma de organización del sistema logístico, mediante la integración racional y coordinada de los flujos de materiales, informativos y monetario-financieros desde las fuentes de aprovisionamientos, hasta los destinos finales, con el objetivo de proveer al cliente de los productos y servicios, con elevada competitividad, seguridad y protección al medio ambiente.

De esta forma, la implementación de una nueva metodología para la gestión eficiente en el transporte internacional de estas entidades: la plataforma logística, permite satisfacer los requerimientos del cliente a un costo mínimo para el logro de la

competitividad. La situación problemática se presenta en la generalización de la plataforma logística para un sistema que siempre se ha gestionado como un conjunto de empresas aisladas, pero al introducirse el paradigma de la cadena de suministro el proceso de cambio se interrumpe, por la exigencia de nuevos conocimientos prácticos a todos los niveles del sistema para impulsar la gestión de los procesos de varias organizaciones desde los clientes finales hasta los suministradores, sin el soporte de una estructura formal.

El valor social de la propuesta se refleja en la generación de conocimientos, habilidades y comportamientos que aumentan la capacidad de cambio de las personas, contribuye a fortalecer la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor y aumenta el grado de socialización por la amplia utilización del trabajo en equipos y nuevas prácticas en la gestión logística de dichas organizaciones.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Describir los lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Definir los elementos, requisitos y procedimientos para el diseño y la aplicación de la plataforma logística que contribuya con la gestión eficiente de la logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Desarrollar los lineamientos para un programa de capacitación y aprendizaje que integra el sistema logístico que contribuya con la gestión eficiente en la logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor a nivel estratégico, con enfoque novedoso y creativo.

Estudio de Factibilidad

Después de haber planteado la propuesta de estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar la capacidad técnica, económica y operativa que implica la implantación del sistema de gestión en cuestión, así como los costos, beneficios y el grado de aceptación que la propuesta genera en las empresas que formaron parte del estudio.

Factibilidad Operativa

En lo referente a la factibilidad operativa de la propuesta la misma es perfectamente viable ya que se contara con el capital humano de logística de cada organización, uno de los aspectos importantes a considerar es el de la participación efectiva por parte de la alta gerencia de las empresas con el fin de implantar estas propuestas gerenciales desde la plataforma estratégica y así bajar a los niveles operacionales y tácticos. De igual forma, la incorporación del personal de logística a cursos de formación debe ser continuos para fortalecer y adecuarse a los cambios. Una vez evaluado estos criterios se reitera que la propuesta es factible desde el punto de vista operacional.

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se refiere a la disponibilidad técnica y tecnológica de los recursos para la ejecución de la propuesta que aquí se expone, los elementos a considerar son los recursos materiales, que se refieren a las herramientas, equipos, instrumentos, tecnología e infraestructura física necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Una vez evaluado las consideraciones mencionadas se pudo confirmar que las empresas cuentan de los recursos tales como equipos de computadoras, salas de proyección por lo tanto se pretende llevar a cabo la propuesta con los recursos disponibles y aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen estas empresas dado sus estructuras físicas y tecnologías de vanguardia, se concluye que la propuesta de estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo es absolutamente factible desde la perspectiva técnica.

Factibilidad Económica

Este estudio de factibilidad se refiere a los costos del proyecto en términos económicos, tales como costos de personal, materiales, equipos, local y gastos de funcionamiento. Cada una de las empresas ensambladoras cuenta con su propio personal, equipos y estructuras físicas por lo que el gasto en esta materia serán mínimos, sin embargo es necesaria la contratación de personal experto en el área logística a fin de dictar cursos que estén en línea con el desarrollo de la propuesta y ayuden con la mejora continua tan necesaria en estos tiempos de caos e incertidumbre, se proyecta incluir estos cursos dentro de la programación de la gerencia de RRHH, se estima una inversión de veinte mil bolívares soberanos (20.000 Bs S) para la capacitación del equipo que forma parte de la cadena de suministros en un periodo de

seis meses. Dado el bajo costo en la inversión se considera factible esta propuesta desde el punto de vista económico.

Desarrollo de la Propuesta

Los resultados de la investigación realizada tanto en el campo de actuación o desempeño de las ensambladoras como a través de los documentos consultados realizadas por el investigador permite aseverar que la experiencia, aplicada en empresas aisladas, para generalizarse en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, requiere de un conocimiento sobre los nuevos conceptos y paradigmas de la logística, acompañado de un liderazgo que permita desarrollar una cultura que favorezca su aplicación, exigiendo una alineación de la tecnología de la plataforma logística y el sistema de decisiones al más alto nivel, de lo contrario constituirán esos aspectos barreras limitantes para su ejecución. En consecuencia, la gestión en el sistema logístico de las empresas ensambladoras del sector automotor en Venezuela tiene las particularidades siguientes:

- La toma de decisiones se orienta hacia los procesos claves que se ordenan en las diferentes cadenas.
- El diseño estratégico es a nivel de toda la cadena de suministro.
- La influencia del liderazgo es en el ámbito de todo el sistema.
- La participación tiene como base la coordinación y la colaboración mediante la participación.

De esta forma, las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, toma como base fundamental el Modelo de *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas* de Hernández Torres y García Gómez (2015), cuyo aporte esencial es la concepción de la integralidad del cambio, los elementos del modelo, el procedimiento

de diagnóstico del nivel de integración basado en puntos limitantes y matriz de relaciones.

El funcionamiento del sistema, como se expone en la Figura 1, propone que el cambio por los desafíos que implica, se inicia con el aprendizaje a lo largo de todo el proceso que abarca los tres niveles de decisiones, estratégico, táctico y operativo. En correspondencia, la propuesta se concibe con un eje cartesiano común para todos los niveles de decisiones, donde se plantea que la base del cambio está en el aprendizaje continuo, visto como un proceso cíclico ascendente, acompañado de un liderazgo no solo en cada nivel de decisión sino también, en las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan, todo lo cual implica modificaciones en el comportamiento mediante un cambio en la cultura, de manera que se comienza a implantar el cambio con resultados.

De esta forma, el aprendizaje en equipo con liderazgo estratégico en el sistema proporciona el desarrollo de una visión compartida y orienta la acción colectiva en una dirección común, que se concibe en una estrategia de cadena de suministro única que guía e integra todos los esfuerzos del trabajo, y que sirve como base para fijar la estrategia de la cadena de suministro, la cual se despliega en forma de cascada a través de los tres niveles de decisiones.

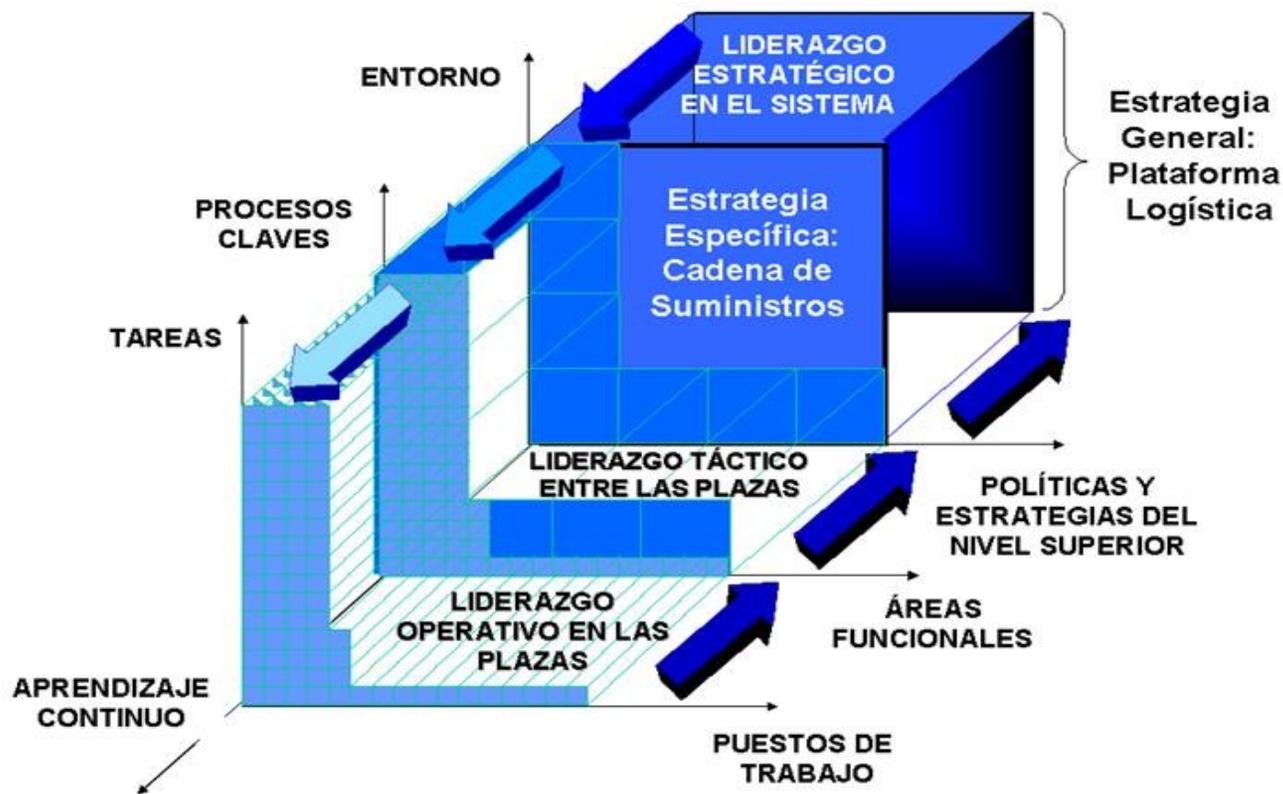


Figura 1. Modelo del sistema logístico que contribuya con la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del modelo de Hernández y García (2015).

Como se puede apreciar en el modelo adaptado de Hernández y García, el diseño de la estrategia para la cadena de suministro es complejo, ya que requiere coordinar e integrar las acciones de áreas internas de las organizaciones y las metas de los diferentes miembros de la cadena de suministros, y la sincronización con proveedores y clientes, formando una cadena de valor extendida cuyo objetivo es entregar un servicio a los clientes finales, soportado en este nivel por el aprendizaje con liderazgo entre las plazas (distribuidores de autopartes).

Como puede apreciarse, el sistema se basa en la perspectiva constructivista. A partir de la estrategia diseñada se seleccionan los procesos claves; la dirección centra su atención en estos procesos, al considerarlos palanca para actuar sobre los resultados de la cadena de suministros de forma efectiva a lo largo del tiempo constituyendo la base de su gestión estratégica. Dichos procesos, se deben interrelacionar con las áreas funcionales encargadas de asegurar las competencias que necesitan para su funcionamiento efectivo desplegándose en los procesos hasta llegar a las tareas y las áreas funcionales hasta el puesto de trabajo, soportado en el aprendizaje con liderazgo en cada estación de servicio.

Todo el proceso se desarrolla con la consiguiente retroalimentación que se presenta en forma de ciclos de manera permanente, contribuyendo a lograr la continuidad del proceso de gestión eficiente. El enfoque de sistema permite la combinación del enfoque jerárquico y funcional con el de proceso, lográndose un modelo de relaciones transversales. Su formulación refleja los elementos y requisitos que identifican la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

En el modelo propuesto por Hernández y García (ibíd.), los elementos reflejados son: aprendizaje continuo, estrategia, liderazgo, procesos claves y áreas funcionales, los que se valoran en el ámbito de las características del modelo de

gestión logística de transporte internacional. Para la selección de los requisitos, que dependen del objeto de estudio se seleccionaron tomando en cuenta modelos de referencia, el criterio de expertos de la logística de transporte internacional marítimo en Venezuela, y el criterio del investigador a partir de los hallazgos de los instrumentos de recolección de datos, quedando establecido como requisitos del sistema: relaciones transfuncionales, capacidad de cambio, sinergia, optimización, colaboración y visibilidad.

La interrelación entre elementos y requisitos, según se muestra en la Figura 2, facilitan la integración de las decisiones en la cadena de suministro que se manifiestan en las tres etapas de la propuesta, soportado por un procedimiento general para su aplicación.

El procedimiento para la gestión del cambio según se muestra en la Figura 2 se especifica para las tres etapas del sistema: I. Identificación y Planeación (necesidad de identificar las variables relacionadas con la integración del sistema de decisiones, la cultura organizacional y la gestión logística), II. Gestión del Cambio (transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio) y III. Evaluación y Ajuste (seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de cambio) que para dar cumplimiento al objetivo de cada etapa, considera un conjunto de pasos lógicos soportados en variadas herramientas, cuya integración proporciona la capacidad para gestionar el cambio.

Su punto de partida lo constituye el diseño de la plataforma logística que también posee un procedimiento. En correspondencia, el procedimiento del sistema logístico que contribuya con la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo propuesto despliega sus pasos en acciones y se integra al del diseño de la plataforma logística para obtener uno integrado, constituyendo el primero las entradas del segundo, según corresponda en cada etapa.

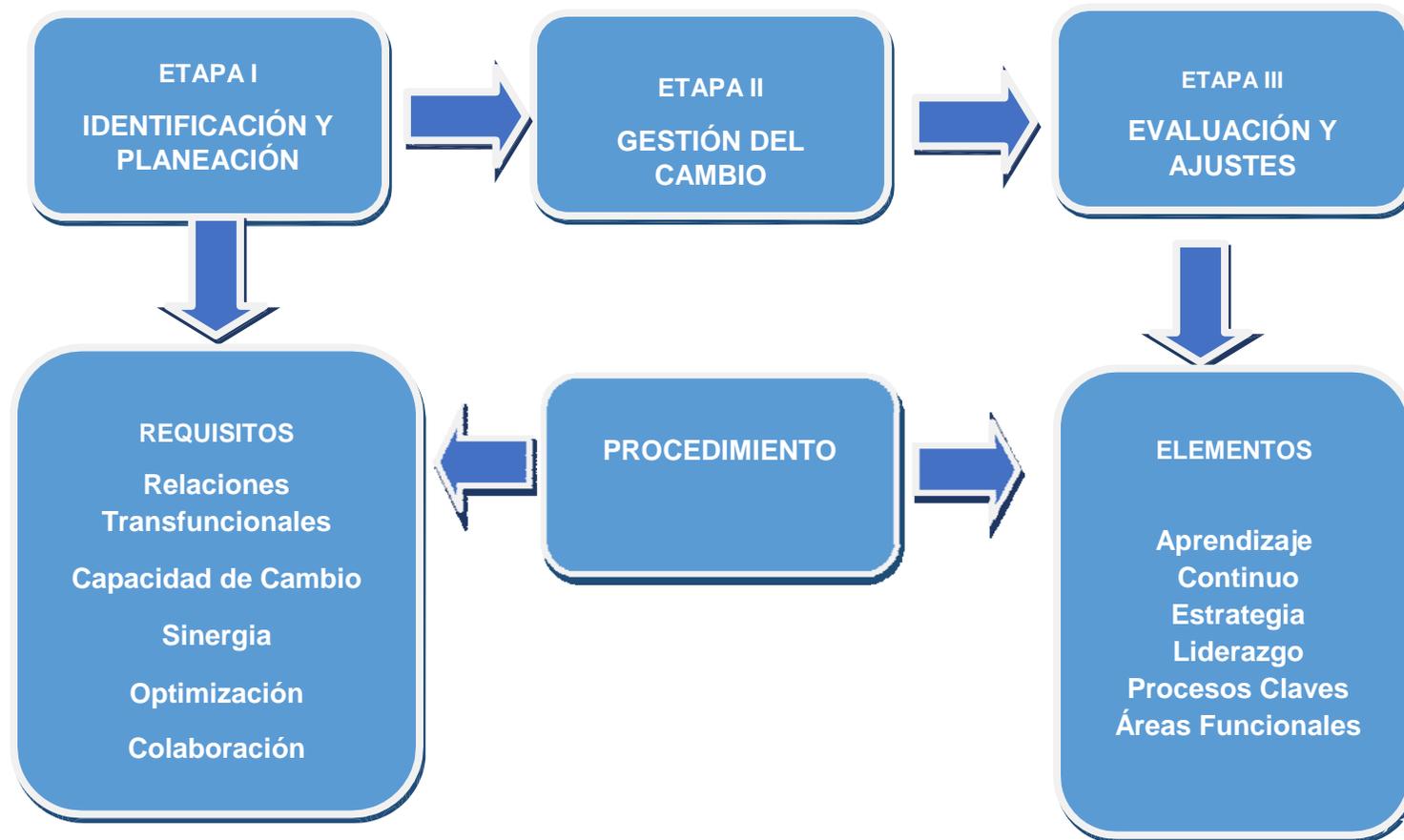


Figura 2. Etapas de la aplicación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Etapa I. Identificación y planeación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

La identificación y planeación de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, la cual es la primera etapa del sistema, sostiene la necesidad de identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones, la cultura organizacional y la gestión logística, limitan el logro de una gestión eficiente y eficaz y sobre esa base, realizar los ajustes necesarios en la cadena de suministros y en el sistema de relaciones entre los diferentes niveles de decisiones, procesos de negocios y áreas funcionales entre las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo y las organizaciones asociadas.

Esta sección se apoya en los hallazgos del instrumento de recolección de datos, en el que se evidenció que el personal de las empresas considera que no se han definido estrategias y objetivos que orienten la gestión logística de transporte internacional. En consecuencia, se fija para el desarrollo de la etapa la secuencia de seis pasos indicada en la Figura 2. A su vez cada paso se desagrega en acciones tal y como se muestra en el cuadro de estrategias y acciones, presentado al final de la propuesta.

Cada una de las acciones contempladas en la etapa se encaminan a identificar la brecha existente entre el estado actual y el deseado en la gestión logística de transporte internacional así como, las estrategias y acciones fundamentales a emprender para que se produzca la gestión eficiente, las cuales se van materializando a través de los subsiguientes pasos del sistema, siempre teniendo como base el aprendizaje con liderazgo. El desarrollo de cada uno de los pasos de la Etapa I del sistema permite aportar el procedimiento para la gestión eficiente (Ver Figura 3).

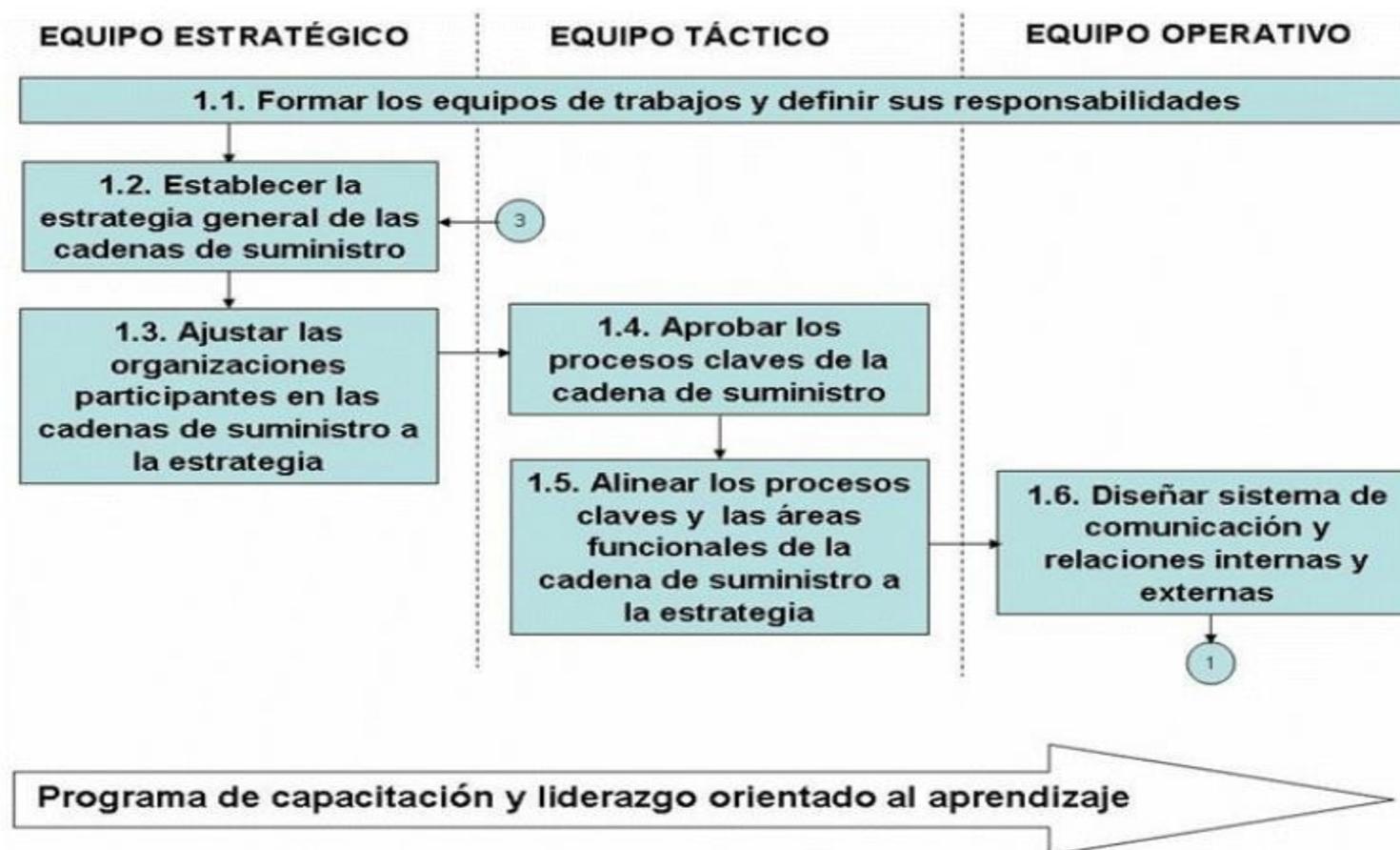


Figura 3. Componentes de la etapa de identificación y planeación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Etapa II. Gestión del cambio que contribuya con la eficiencia en la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

La Etapa II se concentra en dirigir la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige y sobre esa base aumentar la capacidad de cambio hacia la gestión eficiente. En correspondencia con este propósito, la etapa se concentra básicamente en las personas, por lo que es necesario contar con una disposición altamente favorable para el cambio por parte de los directivos y trabajadores en todos los niveles. En la Figura 4 se indica la secuencia de los tres pasos seguir en la etapa.

Las acciones a desarrollar en cada paso favorecen el proceso de transición hacia los nuevos comportamientos hasta que los mismos pasen a formar parte de la vida diaria de las personas, considerando que todas las organizaciones participantes en la cadena de suministro no tienen el mismo nivel de desarrollo y por tanto el avance en el cambio será diferente, pero es necesario asegurar que los resultados se vayan obteniendo en los plazos establecidos.

Etapa III. Evaluación y ajustes a las estrategias para la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

La Etapa III del sistema permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de gestión, a partir de un conjunto de indicadores que se establecen para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir medir la eficiencia y la eficacia la gestión del cambio. En correspondencia, se fija para la etapa la secuencia de seis pasos que se presenta en la Figura 5.

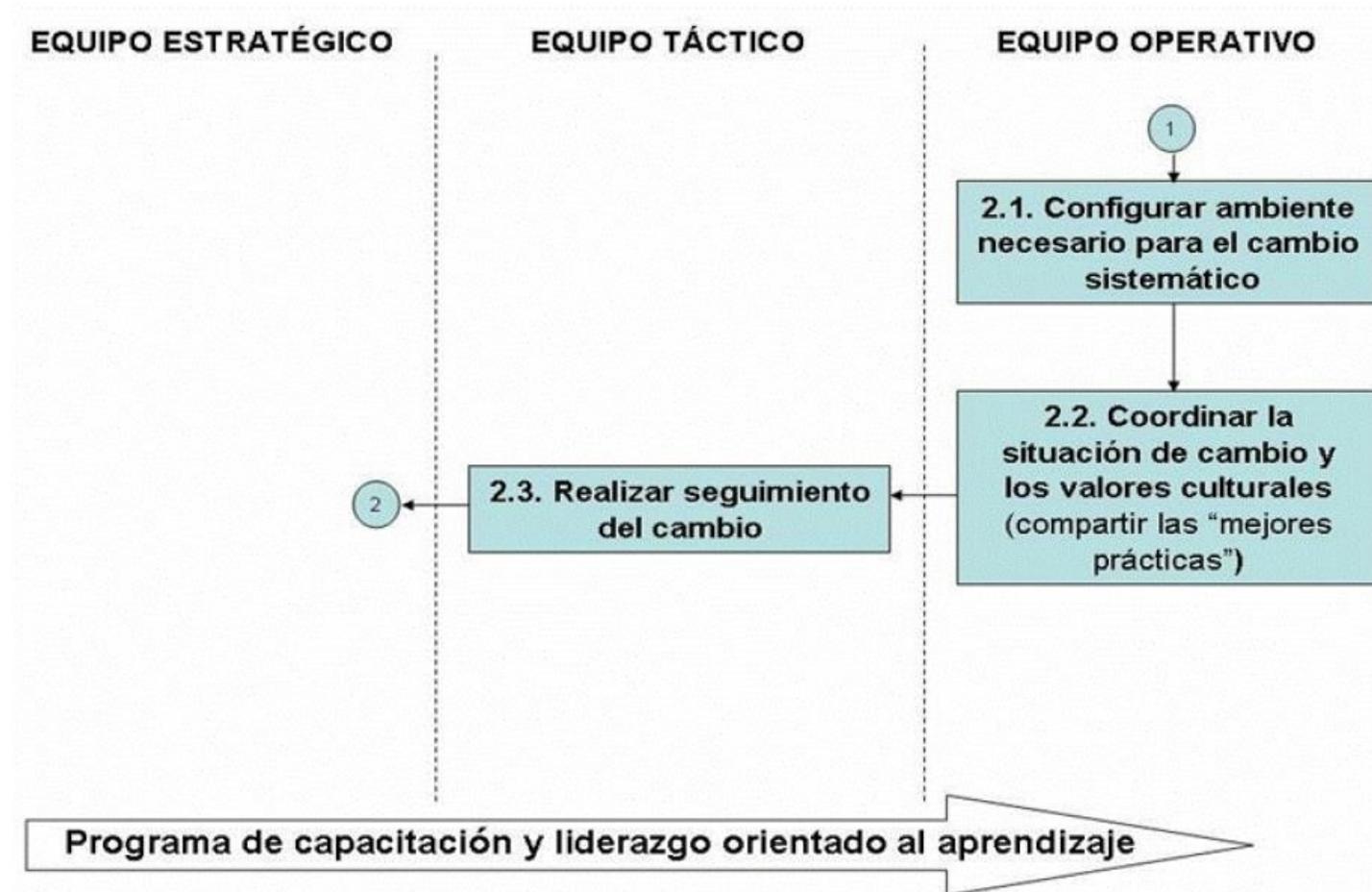


Figura 4. Componentes de la etapa de gestión del cambio de estrategias para la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2018).

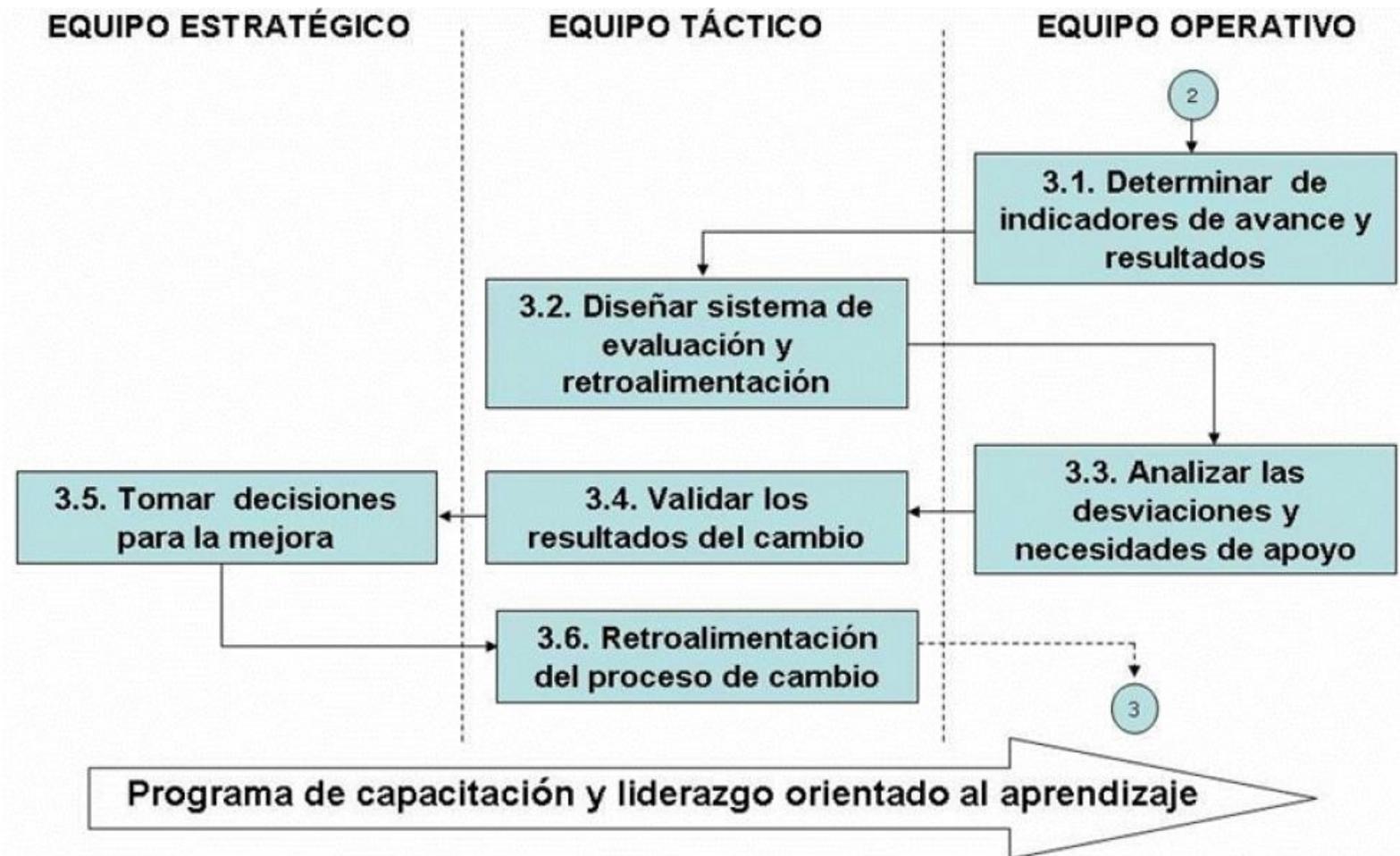


Figura 5. Componentes de la etapa de evaluación de estrategias para la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 5.

Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Etapas	Pasos	Acciones
1. Identificación y planeación.	Formar equipos de trabajo y definir sus responsabilidades.	Ajustar las organizaciones participantes en las cadenas de suministro a la estrategia.
		Iniciar proceso de aprendizaje para el cambio de acuerdo a los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieran desarrollar mediante el método de capacitación y acción y con la incorporación de todos los implicados.
	Establecer la estrategia general de las cadenas de suministro.	Definir en sesiones de trabajo en grupo, la estrategia para cada cadena de suministro de la logística de transporte.
		Someter a aprobación la estrategia de la cadena de suministro en la dirección.
	Ajustar las entidades participantes en las cadenas de suministro a la estrategia	Seleccionar y/o adecuar por el grupo de trabajo técnicas de diagnóstico de la necesidad de cambio en cada organización participante en tres direcciones: gestión logística, sistema de decisiones y cultura organizacional.
		Conocer el estado de la gestión logística en la cadena de suministro a través de la aplicación a los directivos de la logística de un cuestionario.
		Comprobar los conocimientos sobre la gestión logística de los directivos de las áreas funcionales con una entrevista grupal no estructurada.
	Identificar las variables que limitan la integración del sistema de decisiones con la aplicación de la lista de chequeo al equipo de dirección a cada organización de la cadena de suministro	

Fuente: Elaboración propia (2018).

Continuación Cuadro 5.

Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Etapas	Pasos	Acciones
1. Identificación y planeación.	Ajustar las organizaciones participantes en las Cadenas de Suministro a la estrategia.	Diagnosticar la cultura organizacional a través de la aplicación de un cuestionario de diagnóstico de la Cultura Organizacional.
		Establecer el estado actual y deseado por cada una de las variables incluidas en la evaluación.
		Definir las brechas entre el estado actual y el deseado de las variables en las dimensiones diagnosticadas en el estudio.
		Elaborar un programa de comunicación y despliegue de La estrategia a las cadenas organizadas en sesión de trabajo.
		Comunicar la estrategia a los participantes en las cadenas de suministro mediante la aplicación del programa.
	Aprobar procesos claves de la cadena de suministro.	Verificar el listado de los procesos de cada empresa para su priorización y aprobación.
	Seleccionar los procesos claves en cada organización.	
	Alinear procesos claves y áreas funcionales de la cadena de suministro a la estrategia.	Asegurar la traducción de los objetivos y metas de la estrategia en exigencias de valor y objetivos medibles por cada uno de los procesos claves y áreas funcionales de la organización participante.
Facilitar la comunicación y coordinación multifuncional y multinivel y entre procesos para comenzar a percibir la organización como un flujo horizontal de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Continuación Cuadro 5.

Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Etapas	Pasos	Acciones
1. Identificación y planeación	Diseñar sistema de comunicación y relaciones internas y externas.	Definir qué información deberá compartirse y con quiénes.
		Facilitar la información para entender, analizar y predecir el Comportamiento de clientes y proveedores mediante la creación de un almacén de datos.
		Perfeccionar la habilidad que se exige en cada momento con el desarrollo de las relaciones de colaboración a través de la utilización de la técnica del trabajo en grupo para la mejora continua.
2. Gestión del cambio	Configurar el ambiente necesario para el cambio sistemático en la gestión de transporte.	Obtener una autoevaluación del sistema de valores con la aplicación a los directivos del cuestionario sobre valores.
		Compartir información respecto al cambio previsto, su impacto y las consecuencias negativas de la no implantación del mismo e intercambio sobre los valores a Través de grupos de sensibilización.
	Coordinar situación de cambio y los valores culturales.	Provocar cambios en el comportamiento de las personas por medio de la interacción grupal sin estructurar en Grupos de Encuentros.
		Compartir las mejores prácticas con la creación de los espacios participativos de trabajo.
		Reconocer a los equipos que mayor contribución le realizan al proceso de cambio.
Realizar seguimiento del cambio.	Realizar las adecuaciones necesarias a partir de la información acerca del proceso de aprendizaje, apoyado en el sistema de información y comunicación.	

Fuente: Elaboración propia (2018).

Continuación Cuadro 5.

Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Etapas	Pasos	Acciones
2. Gestión del cambio	Realizar seguimiento del cambio.	Medir si los cambios se van produciendo de acuerdo a los planificados después de transcurrido un período no mayor de seis meses con los instrumentos ya aplicados.
		Contribuir a reforzar los cambios con la retroalimentación a los implicados sobre el avance logrado mediante a través de reuniones de equipos de trabajos, y los grupos de sensibilización.
3. Evaluación y ajuste	Determinar indicadores de avance y resultados.	Elaborar una lista detallada de indicadores atendiendo a las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral.
	Diseñar sistema de evaluación y retroalimentación.	Seleccionar los indicadores apropiados para medir el proceso de cambio mediante la aplicación de la votación ponderada.
		Describir los objetivos del cambio e identificar las relaciones causa-efecto de los objetivos a través por las cuatro perspectivas señaladas para tener una visión más clara para la toma de decisiones mediante la elaboración del mapa estratégico.
Definir los indicadores por cada perspectiva, expresión de cálculo, así como los inductores de actuación.		
Establecer el <i>Benchmarking</i> interno a partir de las mejores prácticas obtenidas de los resultados de la experiencia ya aplicada en la plataforma logística en otras áreas de la organización		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Continuación Cuadro 5.

Lineamientos generales para gestionar eficientemente las actividades relacionadas con la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

Etapas	Pasos	Acciones
3. Evaluación y ajuste.	Analizar desviaciones y necesidades de apoyo.	Determinar las desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado y también con relación a las mejores prácticas.
		Identificar las causas de las variaciones e indicar las necesidades de apoyo.
	Validar los resultados del cambio.	Revisar el contenido del documento emitido por el equipo operativo y comprobar previamente si cumple con los requerimientos informativos en cuanto a forma y contenido para ser utilizado para tomar decisiones
		Revisar el contenido del documento emitido por el equipo operativo y comprobar previamente si cumple con los requerimientos informativos en cuanto a forma y contenido para ser utilizado para tomar decisiones.
	Tomar decisiones para la mejora.	Analizar los resultados y tomar las decisiones pertinentes a través de una sesión de trabajo en equipo.
		Desplegar nuevamente las decisiones tomadas por el Equipo táctico que son hasta el equipo operativo, cuales continúan ajustando las técnicas y herramientas para perfeccionar el proceso de cambio, mejorar el desempeño y mantener la continuidad del cambio.
Retroalimentación del proceso cambio para la gestión eficiente.	Aplicar el cuestionario para evaluar la marcha del proceso de cambio.	

Fuente: Elaboración propia (2018).

Lineamientos para un programa de capacitación y aprendizaje que integre las estrategias para la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.

En un análisis de la infraestructura orgánica de las empresas ensambladoras del sector automotor, se constata que el modelo de negocios está soportado por una estrategia general que considera las políticas corporativas junto con las del estado y el gobierno, que regulan su comportamiento. La gestión de estas organizaciones se caracteriza por el predominio del enfoque funcional y jerárquico.

Dentro del sistema se ha adoptado una política de gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica, que ha permitido dotar al sistema de personas calificadas, con conocimientos, habilidades y aptitudes muy propias de esta actividad tanto desde el punto de vista operacional como ejecutivo. Los cambios ocurridos en la gestión han venido acompañados de las nuevas tecnologías que involucran no solo la información sino también, el uso que se hace de la ella. En correspondencia, generar nuevas capacidades prácticas para la acción es una característica de la gestión propuesta, a la que propone la flexibilidad en el sistema de transporte internacional mediante la generalización de la plataforma logística, lo cual implica un cambio al enfoque de cadena de suministro y reconoce que no en todos los vínculos de la red existe la preparación técnica y gerencial para asumir esta tecnología.

Debido a ello es necesario formar los equipos de trabajo y definir sus responsabilidades, considerar la infraestructura orgánica para liderar el cambio en cada nivel de decisión de la cadena de suministros, es decir, en el nivel estratégico, táctico y operativo con sus responsabilidades, ver Cuadro 6, existiendo consenso en que la alta dirección tiene que estar implicada para aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten. Paralelamente se inicia el proceso de capacitación y aprendizaje que irve de soporte al sistema en todas sus etapas y momentos.

Cuadro 6.**Equipos de trabajos y responsabilidades para el desarrollo de las estrategias para la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor.**

Equipo Estratégico	Responsabilidades
Dirección General de la empresa	Fijar y comunicar la visión y objetivos estratégicos a todas las áreas. Identificar las prácticas necesarias para hacer realidad la visión. Incentivar un ambiente favorable para el cambio. Evaluar los resultados alcanzados. Tomar las decisiones en correspondencia con los resultados. Facilitar y proporcionar entrenamiento de los implicados.
Equipo Táctico	Responsabilidades
Directores Generales Responsables de procesos clave Jefes de áreas funcionales.	Incentivar un ambiente favorable para el cambio. Aprobar los procesos claves de la organización. Realizar los diagnósticos en los procesos y áreas funcionales. Valorar y aprobar eliminar actividades que no agregan valor. Proponer proyectos de mejoras al equipo estratégico. Realizar la evaluación del impacto del cambio. Facilitar y proporcionar entrenamiento de los implicados Diseñar e implantar los sistemas de evaluación y retroalimentación.
Equipo Operacional	Responsabilidades
Integrantes de procesos claves y áreas funcionales seleccionados.	Diseñar y aplicar proyectos de mejoras de subprocesos claves y áreas funcionales. Coordinar y dirigir las actividades de los procesos y áreas funcionales. Crear y desarrollar el ambiente y condiciones necesarias para el cambio. Definir indicadores de avance y analizar sus desviaciones. Proponer eliminar actividades innecesarias. Aplicar programas de mejoras aprobados. Facilitar y proporcionar entrenamiento de los implicados.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Explicación, discusión y demostración

Como se puede apreciar en la propuesta, el diseño de estrategias para la gestión logística de transporte internacional basado en el aprendizaje con liderazgo en el contexto de las empresas ensambladoras del sector automotor es complejo, ya que requiere coordinar e integrar las acciones de áreas internas de las organizaciones y las metas de los diferentes miembros de la cadena de suministros, y la sincronización con proveedores y clientes, formando una cadena de valor extendida cuyo objetivo es entregar un servicio a los clientes finales, soportado en este nivel por el aprendizaje con liderazgo en las organizaciones.

En este sentido, el modelo se basa en la perspectiva constructivista. A partir de la estrategia diseñada se seleccionan los procesos claves; mediante las estrategias, la dirección centra su atención en estos procesos, al considerarlos palanca para actuar sobre los resultados de la cadena de suministros de forma efectiva a lo largo del tiempo constituyendo la base de su gestión estratégica. Dichos procesos, se deben interrelacionar con las áreas funcionales encargadas de asegurar las competencias que necesitan para su funcionamiento efectivo desplegándose en los procesos hasta llegar a las tareas y las áreas funcionales hasta el puesto de trabajo, soportado en el aprendizaje con liderazgo en cada departamento relacionado con la gestión de transporte internacional.

Todo el proceso se desarrolla con la consiguiente retroalimentación que se presenta en forma de ciclos de manera permanente, contribuyendo a lograr la continuidad del proceso de gestión eficiente. El sistema se concibe de acuerdo a las características de las cadenas de suministro y sus particularidades en la plataforma logística en Venezuela. El enfoque de sistema permite la combinación del enfoque jerárquico y funcional con el de proceso, lográndose un modelo de relaciones transversales.

En las estrategias propuestas, los elementos reflejados son: aprendizaje continuo, estrategia, liderazgo, procesos claves y áreas funcionales, los que se valoran en el ámbito de las características del sistema de gestión eficiente en la logística de transporte. Para la selección de los requisitos, que dependen del objeto de estudio se seleccionaron tomando en cuenta modelos de referencia, el criterio de expertos del sistema logístico en Venezuela, y el criterio del investigador a partir de los hallazgos de los instrumentos de recolección de datos, quedando establecido como requisitos del sistema: relaciones transfuncionales, capacidad de cambio, sinergia, optimización, colaboración y visibilidad.

Análisis crítico de la propuesta

Los resultados de investigaciones realizadas por el investigador y la bibliografía consultada permite aseverar que la experiencia aplicada en empresas independientes, para generalizarse en las empresas ensambladoras del sector automotor, requiere de un conocimiento sobre los nuevos conceptos y paradigmas de la logística, acompañado de un liderazgo que permita desarrollar una cultura que favorezca su aplicación, exigiendo una alineación de la tecnología de la plataforma logística al sistema de decisiones al más alto nivel, de lo contrario constituirán esos aspectos barreras limitantes para su ejecución.

El Modelo de empresas ensambladoras del sector automotor toma como base fundamental el Modelo de Gestión Integrada del Perfeccionamiento Empresarial de Hernández Torres y García Gómez (2015), cuyo aporte esencial es la concepción de la integralidad del cambio, los elementos del modelo, el procedimiento de diagnóstico del nivel de integración basado en puntos limitantes y matriz de relaciones. Estos aspectos ofrecen a la propuesta un enfoque de cómo gestionar integralmente un cambio. Pero que en el caso del sistema que se propone esta concepción, adopta

características específicas, de acuerdo a un objeto de estudio práctico con un alto nivel de complejidad como es la cadena de suministro.

El funcionamiento logístico dentro de la organización, propone que el cambio por los desafíos que implica, se inicia con el aprendizaje a lo largo de todo el proceso que abarca los tres niveles de decisiones, estratégico, táctico y operativo. En correspondencia, la propuesta plantea que la base del cambio está en el aprendizaje continuo, visto como un proceso cíclico ascendente, acompañado de un liderazgo no solo en cada nivel de decisión sino también, en las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan, proceso visto en el ámbito de todas las cadenas de suministros y de cada empresa, todo lo cual implica modificaciones en el comportamiento mediante la adquisición y desarrollo de nuevos valores, formas de pensar y actuar.

De esta forma, el aprendizaje en equipo con liderazgo estratégico en el sistema proporciona el desarrollo de una visión compartida y orienta a la acción colectiva en una dirección común, que se concibe en una estrategia de cadena de suministro única que guía e integra todos los esfuerzos del trabajo; dicha estrategia se propone para todo el sistema logístico de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo, considerando las políticas del nivel superior, las demandas del entorno y las características del propio sistema, y que sirve de base para fijar la estrategia de la cadena de suministros, la cual se despliega en forma de cascada a través de los tres niveles de decisiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dado el hecho de que el entorno de las organizaciones se convierte en dinámico, complejo y hostil, su gestión exige una vinculación más estrecha con el mismo, generándose nuevos paradigmas para la gestión organizacional. De esos paradigmas uno de los que más rápidamente se extendió por el mundo fue la dirección estratégica. En este sentido, los conceptos vinculados a la fase de formulación estratégica han sido abordados de forma más sistemática que la fase de implantación, a pesar de su importancia para el logro de los objetivos; de hecho, implantar o gestionar un cambio estratégico se ha convertido en uno de los retos principales que enfrentan los directivos en la actualidad.

A partir de esta perspectiva, en el presente trabajo se lograron desarrollar estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional y el logro de los objetivos organizacionales y financieros de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo. Con este propósito, se estimula la transformación del sistema de gestión tradicional existente en la distribución internacional de productos a uno con enfoque de cadena de suministro, lo cual es necesario para hacerlo coherente con la estrategia de generalizar la metodología de plataforma logística a fin de lograr un alto impacto del cambio propuesto teniendo en cuenta el potencial cultural de las empresas participantes. Asimismo, para el logro de esta meta, en la investigación se propusieron tres objetivos específicos, de los cuales se obtienen las siguientes conclusiones:

Respecto a la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el

estado Carabobo, con el objeto de evaluar la capacidad de las empresas de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de productos para detectar sus oportunidades de mejora. Se concluye que la gestión logística es un proceso crítico para las empresas, puesto que, al producir y comercializar, supone la razón de ser de la organización. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información de los productos. En este sentido se concluye lo siguiente:

En lo que respecta a los elementos relacionados con el control de las operaciones, se obtuvo que los procesos vinculados con la gestión de transporte internacional de la empresa no son gestionados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dirección, el área relacionada con la gestión de transporte internacional de la empresa no cuenta con un plan de actividades derivado de una planeación estratégica; no se han llevado a cabo iniciativas orientadas a la integración de la información logística de la empresa con sus proveedores internacionales y no se han aplicado las herramientas de control interno apropiadas que garanticen eficiencia en los procesos relacionados con la gestión de transporte internacional de la empresa.

En relación con la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional, se concluye que en la actualidad no se aplican en la empresa planes de mejoramiento continuo, orientados a la optimización de la gestión logística de transporte internacional; no se evalúan los resultados operativos de los procesos vinculados con la gestión logística de transporte internacional de la empresa; no se aplican indicadores de gestión que permitan conocer específicamente los niveles de desempeño de la gestión logística de transporte internacional, lo que dificulta la ejecución de actividades que permitan la discusión de resultados obtenidos entre la gerencia y el personal responsable de la gestión logística, por lo que no se han

desarrollado actividades de control y seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas.

Asimismo, en relación con los resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores, se obtuvo que no se han desarrollado iniciativas que contribuyan a estandarizar la organización física de los productos en los contenedores de importación; además, existe la necesidad de mejorar la comunicación entre los responsables de la gestión logística y los proveedores de la empresa, para alcanzar con efectividad los objetivos propuestos en el proceso de llenado de contenedores. De esta forma, la organización física de los productos, aunado a una constante comunicación con los proveedores, permitiría lograr un nivel de servicio logístico alto, asociado a una inversión logística baja y está abierto a encontrar un equilibrio entre estos factores comúnmente conflictivos, además de identificar mejoras constantes al ciclo de distribución de las empresas.

El segundo objetivo del estudio consistió en identificar los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de las empresas, para conocer los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión logística de transporte, con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia. Al respecto se concluye lo siguiente:

- a) En la actualidad la gestión de los procesos asociados con la gestión logística del transporte de materiales no contribuye eficientemente con los objetivos financieros de la empresa.
- b) La mayoría del personal de la empresa opina que se cuenta con una planificación gerencial para las actividades relacionadas con la gestión logística del transporte de materiales; sin embargo, hay que indicar que esta planificación no ha incluido mejoras al proceso de ordenamiento de mercancías en los contenedores.

- c) En las empresas se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión logística del transporte de materiales, por lo que la información generada en los procesos relacionados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye con la toma de decisiones eficientes en la organización.
- d) Sin embargo, que no se lleva a cabo una evaluación de alternativas para incorporar cambios y/o mejoras en la gestión logística del transporte de materiales.

De los resultados se infiere que en la actualidad no se le ha dado mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión de transporte de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información, contribuye a satisfacer la rendición de cuentas.

En líneas generales, es importante la creación de estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión logística de las empresas incluidas en el estudio, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad y garantizar la disponibilidad y entregas futuras a los clientes. Además, los resultados denotan que hay un bajo nivel de satisfacción en el personal por 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 de transporte internacional en las empresas incluidas en el estudio

Para solventar estas carencias, se propusieron estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicada en el estado Carabobo. El funcionamiento del sistema, propone que el cambio por los desafíos que implica, se inicia con el aprendizaje a lo largo de todo el proceso que abarca los tres niveles de

decisiones, estratégico, táctico y operativo. En correspondencia, la propuesta se concibe con un eje cartesiano común para todos los niveles de decisiones, donde se plantea que la base del cambio está en el aprendizaje continuo, visto como un proceso cíclico ascendente, acompañado de un liderazgo no solo en cada nivel de decisión sino también, en las personas que se preparan y trabajan para ser miembros efectivos de los grupos en los que participan.

La gestión eficiente es un proceso complejo, sobre todo cuando las estrategias planteadas obliga a moverse hacia escenarios desconocidos donde hay que abandonar habilidades que en su momento condujeron al éxito, y desarrollar otras totalmente nuevas. De hecho su nueva perspectiva plantea la búsqueda de la flexibilidad organizacional sobre la base del cambio de cultura, el empoderar a los niveles medios de la organización, el control por medio de la visión y los valores, el trabajo de equipos unido a la información compartida, el liderazgo ubicuo, proactividad y la integración, donde el aprendizaje más que una alternativa, es una necesidad.

Recomendaciones

- Generalizar las estrategias y lineamientos propuestos para asegurar un máximo alcance en toda la distribución de las empresas incluidas en el estudio. Actualizar la investigación hacia las nuevas empresas que se incorporan al ciclo de transporte y distribución pues aparece como respuesta a nuevos clientes a los cuales es necesario atender.
- Insertar progresivamente en los programas de capacitación a organizaciones que no son parte del sistema de transporte internacional de las empresas pero que intervienen en las cadenas de suministros como proveedores.

- Concebir una estrategia para lograr mayores niveles de conectividad entre las organizaciones para asegurar la visibilidad que necesitan las cadenas para agilizar el proceso de toma de decisiones y una mayor satisfacción del cliente.
- Evaluar posibilidad de incluir en sus bases la logística con sus nuevos conceptos como un subsistema a ser analizado por las empresas, con vista a facilitar de forma proactiva los cambios que en este aspecto ya están ocurriendo no solo en el sistema de distribución, sino también en otros sectores de la economía nacional.
- Para la generalización se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes:
 - a) Sensibilizar a todos los equipos de dirección de las organizaciones que tienen implicaciones en el cambio.
 - b) Adiestrar al personal a través de la actividad capacitación – investigación, en las formas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.
 - c) Revisión permanente del diseño de la plataforma logística en función de las condiciones concretas de cada zona geográfica y los cambios en el entorno.

LISTA DE REFERENCIAS

Agencia Internacional de Transporte Marítimo AITM (2010). *Guía de Transporte de los contenedores*. Ediciones de Seguros Comerciales Bolívar. Bogotá, Colombia.

Alonzo, Miguel (2008). *Diseño de Sistemas Administrativos y Contables*. Editorial Episteme, Caracas.

Anaya, Julio (2012). *Logística integral*. La Gestión Operativa de la Empresa. Editorial. ESIC. España

Andrade, Carlos (2015). *Gestión Logística en las operaciones del transporte internacional para el desarrollo del comercio en el puerto de El Callao*. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú

Arandia, Eloy (2011). *Transporte Internacional y Competitividad Económica*. Ediciones de la Universidad Mayor San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, La Paz, Bolivia. [Documento en línea]. Consulta: Septiembre 2017. Disponible en:
bibliotecadigital.umsa.bo:8080/rddu/bitstream/123456789/1924/1/T-1274.pdf

Arias, Fidias (2012) *El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.

Balestrini, Miriam (2008). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.

Ballou, Ronald (2011). *La Logística Empresarial*. (1era edición). Madrid, España: Editorial Díaz De Santos

Bargam, Michael (2002). *Business Logistic Management. Planning, organizing and controlling the supply Chain (Gestión logística de negocios. Planeación, organización y control de la cadena de suministros)*. New Jersey. Prentice Hall.

Bohórquez, Eduardo (2013). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz*, Trabajo de Grado de la Universidad de Cartagena, Colombia.

Chase, Richard, Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México

Codina, Alaexi (2002). *Estrategia Empresarial, Habilidades gerenciales y Gerencia del Cambio*. Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Correa, Manuel (2008). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín*. Trabajo de Grado no publicado de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Diez, Elieth y Romero, María L. (2011). *¿Se pueden medir actitudes? Aproximaciones teórico – prácticas*. En: Relaciones industriales; reflexiones teóricas y prácticas. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia.

Donnelly, James (2007). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México

Dorta, Pablo (2013). *Transporte y Logística Internacional*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. [Documento en línea]. Consulta: Septiembre 2017. Disponible en:
https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf.

Flores, Carlos (2013) *Desarrollo del modelo SCOR en una del sector automotriz, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente*". Trabajo de Grado de la Universidad Central de Venezuela.

Gómez, Alejandra (2010). *Administración de Producción y Operaciones*. McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá

Gómez, Luis (2012). *Propuesta de un modelo de Gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima para la industria automotriz*. Trabajo de Grado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2009). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, Maritza. y García, Juan (2015). *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. Folletos Gerenciales, DCCED, MES, Año VI, No.1, Enero, 2015.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2008). *Paradigmas y Métodos de la Investigación en tiempos de cambio*. Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas

Jasso, Javier (2016). *La competitividad internacional empresarial: intensidad patentadora y de mercado*. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Latinoamericana. México.

Lee, Daniel (2002). *Fundamentals of logistics management (Fundamentos de gestión logística)*. New York: McGraw Hill.

Londoño, Olga, Maldonado, Luis y Calderón, Lucy (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: Publicaciones del International Corporation of Networks of Knowledge. [Documento en línea]. Consulta: Septiembre 2017. Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf.

Malgioglio, José. y Carazay, Cristina (2002). *Distintos Enfoques del Capital Intelectual*. Publicaciones de las Séptimas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Mintzberg, Henry (2008). *Reflexiones sobre Planificación Estratégica*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.

Miranda, Roberto (2014). *Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico*. Revista Espacios, Vol. 29 (2), Caracas.

Molina, Rox (2013). *Importancia de la información financiera para las empresas*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>. Consulta: Agosto 19, 2016.

Pau, Jordi y Navascués, Ricardo (2013). *Manual de Logística Integral*, Editorial Díaz de Santos, España.

Rafiq, M. y Ahmed, P (2010). **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension**. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462.

Ramírez, Tulio (2005). *El proyecto de investigación: Investigación de campo* (Cuarta edición). Editorial Espítome, Caracas

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. Sexta Edición. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.

Sabino, Carlos (2006). *El Proyecto de Investigación*. Ediciones Panapo, Caracas.

Salazar, Andrés (2009). *La gestión por procesos*. Ediciones del Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria de la ciudad de Toledo, España.

Sallenave, Jean (2005). *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Caracas: Editorial Norma.

Serna Gómez, Humberto (2009). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Global Ediciones.

Steimberg, Frederick (2014) *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Universidad Autónoma de Madrid, España. [Documento en línea]. Consulta: Septiembre 2017. Disponible en: http://www.adizesca.com/site/assets/e-la_nueva_-teoria_comercio_internacional_-y_la_politica_comercial_estrategica-fs.pdf.

Steiner, George (2009). *Modelo de Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Editorial Polilibros,

Suárez, Peter (2006). *Manual de Transporte Internacional de Mercancías*. Editor Uculmana Suárez Meter, Stampa Gráfica Digital. La Paz, Bolivia.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: FEDEUPEL.

Varzilio, Nicolas (2007). *Las nuevas tendencias del comercio y el transporte internacional: la reformulación de los sistemas portuarios*. [Documento en línea]. Consulta: Septiembre 2017. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/30257389/Tesis-Varzilio-FINAL-1>.

ANEXOS

ANEXO A
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Anexo A.

Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables

<p>Objetivo general: Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.</p>				<p>Técnicas: Encuesta</p>
				<p>Instrumentos: Cuestionario</p>
				<p>Fuentes: Departamento de Logística.</p>
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Indicadores
		Conceptual	Operacional	
<p>Diagnosticar la situación actual del manejo del transporte internacional de mercancías en las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.</p>	<p>Gestión de transporte internacional de las empresas.</p>	<p>La forma como se desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, y se asegura la gestión de las organizaciones.</p>	<p>Control de las operaciones.</p> <p>Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional.</p> <p>Resultados operativos del ordenamiento de mercancía en los contenedores.</p>	<p>Lineamientos. Separación de funciones. Plan de actividades. Integración logística. Control interno.</p> <p>Mejoramiento continuo. Evaluación de resultados. Indicadores de gestión. Discusión de resultados. Control y seguimiento.</p> <p>Organización física. Comunicación. Métodos de ordenamiento. Conocimiento del personal. Uso de sistemas computarizados.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Anexo A.

Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables (Continuación).

<p>Objetivo general: Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional y el logro de los objetivos organizacionales y financieros de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo.</p>			Técnicas: Encuesta	
			Instrumentos: Cuestionario politómico	
			Fuentes: Departamento de Logística.	
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Indicadores
		Conceptual	Operacional	
Identificar los factores que inciden en la gestión logística del transporte de materiales de origen importado de las empresas.	Gestión logística del transporte	Definición de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión logística de transporte, con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia.	Resultados Financieros y Organizacionales. Evaluación de la Gestión de procesos. Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.	Contribución al logro. Planificación gerencial. Eficacia y eficiencia. Toma de decisiones. Evaluación de alternativas. Objetivos de la gestión de transporte Participación del personal. Gestión de los procesos. Existencia de normas y procedimientos. Supervisión efectiva. Innovación. Estrategias de información. Uso de recursos tecnológicos. Capacitación al personal. Programas de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2018)

ANEXO B
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL
INSTRUMENTO

ANEXO C INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO DIRECCIÓN DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Estimado Participante:

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información necesaria en el desarrollo de la investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Consta de una serie de preguntas que permitirán el diagnóstico para proponer **ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO.**

La información obtenida será tratada con absoluta reserva y se usará con fines de investigación, por lo tanto solo el investigador o investigadora tendrá acceso a ella. Su colaboración y la objetividad de sus respuestas serán altamente apreciadas, ya que son fundamentales para el éxito de la investigación.

Instrucciones:

1. El cuestionario está conformado por preguntas cerradas, por lo tanto, solo tiene que seleccionar la respuesta que considera se ajusta a su criterio. , de acuerdo con la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo (TDA)

De acuerdo (DA)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)

En desacuerdo (ED)

2. Lea cuidadosamente cada pregunta y luego seleccione su respuesta.
3. Cualquier duda, por favor consulte con el encuestador.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario. Estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
DIMENSIÓN I – Elementos relacionados con el control de las operaciones						
1	Los procesos vinculados con la gestión de transporte internacional de la empresa son gestionados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dirección.					
2	Existe separación formal de actividades, funciones y responsabilidades para cada miembro del personal vinculado con la gestión de transporte internacional de la empresa.					
3	El área relacionada con la gestión de transporte internacional de la empresa cuenta con un plan de actividades derivado de una planeación estratégica.					
4	Se han llevado a cabo iniciativas orientadas a la integración de la información logística de la empresa con sus proveedores internacionales.					
5	Se han aplicado las herramientas de control interno apropiadas que garanticen eficiencia en los procesos relacionados con la gestión de transporte internacional de la empresa.					
DIMENSIÓN II – Aplicación de estrategias y objetivos de la gestión logística de transporte internacional						
6	Se aplican en la empresa planes de mejoramiento continuo, orientados a la optimización de la gestión logística de transporte internacional.					
7	Se evalúan los resultados operativos de los procesos vinculados con la gestión logística de transporte internacional de la empresa.					

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
8	Se aplican indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión logística de transporte internacional.					
9	Se han definido actividades que permitan la discusión de resultados obtenidos entre la gerencia y el personal responsable de la gestión logística de transporte internacional de la empresa.					
10	Se han desarrollado actividades de control y seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas en relación la gestión logística de transporte internacional de la empresa.					
DIMENSIÓN III – Resultados operativos del ordenamiento físico de mercancía en los contenedores						
11	Se han desarrollado iniciativas que contribuyan a estandarizar la organización física de los productos en los contenedores de importación.					
12	Existe entre los responsables de la gestión logística y los proveedores de la empresa una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuestos en el proceso de llenado de contenedores.					
13	Los empleados del área logística están informados acerca de las estrategias que la empresa ha planteado en relación con los métodos de ordenamiento de materiales.					
14	Se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión logística.					
15	En la actualidad se emplean sistemas computarizados que contribuyan con la eficiencia de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores.					

DIMENSIÓN IV – Diagnóstico de los Resultados Financieros y Organizacionales						
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
16	La gestión actual de los procesos asociados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye eficientemente con los objetivos financieros de la empresa.					
17	Se cuenta con una planificación gerencial para las actividades relacionadas con la gestión logística del transporte de materiales.					
18	Se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión logística del transporte de materiales.					
19	La información generada en los procesos relacionados con la gestión logística del transporte de materiales contribuye con la toma de decisiones eficientes en la organización.					
20	Constantemente se lleva a cabo una evaluación de alternativas para incorporar cambios y/o mejoras a la gestión logística del transporte de materiales.					
DIMENSIÓN V – Evaluación de la Gestión de procesos						
21	Existen objetivos definidos de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas.					
22	Los responsables del área de logística de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la planificación de la gestión logística del transporte de materiales.					
23	La gestión de los procesos relacionados con el ordenamiento físico de mercancía en los contenedores está orientada a cumplir con los objetivos de la organización.					

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
24	Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión logística en forma estandarizada.					
25	En la actualidad se lleva a cabo en el área responsable de la gestión logística de la empresa una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos.					
DIMENSIÓN VI – Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje						
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
26	La dirección del área responsable de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa demuestra interés en innovar los procesos para hacerlos más eficientes y competitivos.					
27	Los empleados vinculados con la gestión de logística están informados acerca de las estrategias operativas que la empresa ha planteado en relación con los procesos de la gestión logística del transporte de materiales.					
28	Los recursos tecnológicos empleados en la actualidad son útiles para el control de operaciones en el proceso de la gestión logística del transporte de materiales de la empresa.					
29	El personal responsable de la gestión logística ha recibido capacitación para el gestionar el proceso de transporte de materiales de la empresa.					
30	La empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo para el personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización.					

ANEXO D
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO DIRECCIÓN DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ENSAMBLADORAS DEL SECTOR AUTOMOTOR, UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO** presentado por el Licenciado José Luis Cardoza, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Validado por:

Prof.	Yraida Pérez Silva
C.I.:	3.490.252
Profesión:	Dra. en Ciencias Administrativas
Teléfono	04144193442
Correo Electrónico:	iraidaperezsilva@hotmail.com

ANEXO E
CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD
DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Matriz de Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

SU	ITEM S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL PUNTAJE	
	1	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	125	
3	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	2	2	2	2	4	4	1	1	2	2	1	2	4	4	1	94
4	2	2	5	2	1	3	1	5	1	5	3	2	2	2	5	3	3	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	75	
5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	1	1	2	4	4	1	4	1	1	1	1	1	3	1	83	
6	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	5	1	4	1	2	1	1	5	5	1	114	
7	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	5	3	1	1	4	1	2	2	3	95	
8	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	5	4	4	112	
9	4	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	2	5	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	107	
10	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	1	2	4	1	5	5	4	128	
PROM EDIO		3,8	2,4	4,1	3,9	4,1	4,2	4,1	4,7	4,2	4,6	4,4	3,3	3,7	4,8	4,0	4,1	2,6	2,5	2,3	4,6	4,4	2,4	2,7	1,6	1,8	2,1	1,6	3,7	3,8	2,3	1028	
DESVIACION		1,3	1,4	0,6	0,9	1,2	0,6	1,4	0,5	1,2	0,5	0,7	1,3	1,3	0,4	0,9	0,6	1,3	1,4	0,8	0,5	0,7	1,6	1,3	0,7	0,6	1,2	0,7	1,7	1,1	1,3	17,38	
VARIANZA		1,7	2,0	0,3	0,8	1,4	0,4	2,1	0,2	1,5	0,3	0,5	1,6	1,6	0,2	0,9	0,3	1,8	1,8	0,7	0,3	0,5	2,7	1,6	0,5	0,4	1,4	0,5	2,9	1,3	1,8	302,18	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																																34,0	

1	TOTAL MENTE DE ACUERDO	1	3	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	4	2	5	3	4	5	2	0	4
2	DE ACUERDO	1	4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4	3	0	1	0	4	5	6	0	0	3	3	4	6	3	4	1	2	2
3	NI DE ACUERDO NI EN DESA CUERDO	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	
4	EN DESA CUERDO	5	2	7	6	5	6	2	3	4	4	3	4	2	5	7	2	2	1	4	4	1	4	0	0	2	0	2	4	3	
5	TOTAL MENTE EN DESA CUERDO	3	1	2	2	4	3	6	7	5	6	5	2	3	8	3	2	1	1	0	6	5	2	0	0	0	0	5	3	0	

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,918$$

TOTAL ITEMS = 30