



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



**MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor: Mayerling Dacosta  
Tutor: Evelyn Martínez

Bárbula, 30 de Mayo de 2012



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



**Línea de Investigación:**

**MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA  
LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO  
MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia

Autor  
Mayerling Dacosta  
Tutor:  
Evelyn Martínez de Tortolero

Bárbula, 30 de Marzo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



**CONSTANCIA DE APROBACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA  
LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO  
MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor:  
Mayerling Dacosta

Aprobada en la Dirección de Postgrado por los miembros de la Comisión Coordinadora del programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia

---

Nombre: Felipe Mora    Nombre: Freddy Hernández    Nombre: Aurelio Rodríguez

Bárbula, 30 de Mayo de 2012



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



**AVAL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Evelyn Martínez de Tortolero, titular de la Cédula de Identidad \_\_\_\_\_, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado del Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, titulado: **MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Mayerling Dacosta, titular de la Cédula de Identidad N° 15.304.526, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil diez.

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



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



### AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Evelyn Martínez de Tortolero, titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado del Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, titulado: **MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Mayerling Dacosta, titular de la Cédula de Identidad N° 15.304.526, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

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



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **MODELO DE GESTION DE LOGISTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Mayerling Dacosta , titular de la Cédula de Identidad N° 15.304.526, y elaborado bajo la dirección del Tutor Evelyn Martínez , titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_ para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado:

---

Jurados:

\_\_\_\_\_  
Nombre: Felipe Mora

\_\_\_\_\_  
Nombre: Freddy Hernández

\_\_\_\_\_  
Nombre: Aurelio Rodríguez

Bárbula, 30 de Mayo de 2012



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



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

Autor: Mayerling Dacosta  
Tutor: Evelyn Martínez de Tortolero  
Fecha: 30 Marzo de 2012

**MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO.**

**RESUMEN**

El trabajo de grado surgió con el fin de dar un aporte a la optimización del proceso logístico de almacenamiento de las empresas de alimentos del Municipio Guacara. El objetivo general es Proponer un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el municipio Guacara del estado Carabobo. El estudio se centró en tres plantas de alimentos como lo son Nestle Venezuela, Pastas La Sirena C.A y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.), las cuales poseen una amplia trayectoria en el mercado venezolano y son líderes en su ramo. Teóricamente la investigación está orientada a una propuesta de soluciones a problemas, partiendo del desarrollo de modelos de Operaciones. La investigación se enmarcó en la perspectiva del tipo descriptivo y de campo, con una población de trabajadores del área de operaciones logísticas de tres empresas, las cuales guardan relación en sus procesos logísticos de almacenamiento y de las cuales se tomó como muestra recogida de manera intencional y finita a 11 trabajadores que conforman el área de operaciones logísticas para las empresas estudio. Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos. Como conclusión se obtuvo: existe debilidad en sus procesos de almacenamiento, en la cual las operaciones son llevadas a cabo de manera deficiente por la necesidad de espacio físico, al mismo tiempo ocurren retrasos en las entregas al cliente, producto de la ejecución de las tareas realizada por los operarios, demorando la carga y descarga de vehículos, afectando así al consumidor final.

Claves: logística, gestión, procesos, modelo, almacén, distribución.



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



Author: Mayerling Dacosta  
Tutor: Evelyn Martínez de Tortolero  
Date: On March 30, 2012

**MODEL OF MANAGEMENT OF LOGISTICS OF STORAGE FOR THE  
DISTRIBUTION COMPANIES OF FOOD OF MASSIVE CONSUMPTION IN  
THE MUNICIPALITY GUACARA OF THE CONDITION CARABOBO.**

**SUMMARY**

The present work of degree arose in order to give a contribution to the optimization of the logistic process of storage of the food companies of the municipality Guacara. The general aim is To propose a model of management of logistics of storage for the distribution companies of food of massive consumption in the municipality Guacara of the condition Carabobo. It centred on the attention on three food plants like it they are Nestle Venezuela, You graze The Siren C.A and Coffee Madrid (Marcelo and Rivero C.A.), which possess a wide path on the Venezuelan market and are leading in his branch. Theoretically the investigation is orientated to an offer of solutions to problems, departing from the model development of Operations. The investigation placed in the perspective of the descriptive type and of field, with a population works in the area of logistics operations of three companies, which guard relation in his logistic processes of storage and of which it took as a sample gathered from an intentional and finite way to 11 workers who shape the area of logistic operations for the companies I study. The survey was used as technology, under the instrument of compilation of information the questionnaire in Likert's scale, validated across the experts' judgment. Conclusion was obtained: weakness exists in his processes of storage, in which the operations are carried out in a deficient way by the need of physical space, at the same time delays happen in the deliveries to the client, product of the execution of the tasks realized by the operatives, delaying the load and unload of vehicles, affecting this way the final consumer.

Keys: logistics, management, processes, model, store, distribution.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	vii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de Figuras.....	xvii
Introducción.....	xviii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	18
Objetivos.....	22
Justificación.....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	25
Bases teóricas.....	29
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Marco Metodológico.....	52
Tipo de Investigación.....	53
Población o Universo de Estudio.....	53
Técnica de Recolección de Datos.....	55
Técnicas de Análisis y Presentación.....	56
Validez del Instrumento.....	56
Confiability.....	58

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	60
Estudio de Factibilidad.....	83

## **CAPITULO V**

LA PROPUESTA.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
LISTA DE REFERENCIAS.....	97
ANEXOS.....	
.....99A. Carta de validación.....	100
B. Prueba de la validez del instrumento.....	101
C. Cuestionario.....	103
D. Cronograma de actividades.....	106

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. La muestra.....	55
2. Existen Procesos definidos para la Recepción de Productos Terminado.....	61
3. Existen formatos de control para la recepción de Productos Terminado.....	62
4. La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos terminados.....	63
5. Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías.....	64
6. Los medios de almacenamiento permiten la resistencia y manipulación de productos terminados.....	66
7. Los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso.....	67
8. Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la Organización.....	68
9. El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos.....	69
10. Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado.....	70
11. El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.....	71
12. Análisis DOFA.....	75
13. Proceso de Benchmarking.....	78
14. Proceso de Benchmarking (Alimentos Polar Planta (cereales), Kraft Foods de Venezuela, Inlaca C.A.).....	80

15.	Requerimientos Críticos de Calidad para el Cliente. Procesos a desarrollar	
	Benchmarking.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRAFICO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Existen Procesos definidos para la Recepción de Productos Terminado.....	61
2. Existen formatos de control para la recepción de Productos Terminado.....	62
3. La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos terminados.....	63
4. Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías.....	65
5. Los medios de almacenamiento permiten la resistencia y manipulación de productos terminados.....	66
6. Los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso.....	67
7. Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la organización.....	68
8. El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos.....	69
9. Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado.....	70
10. El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N°</b>		<b>Pág.</b>
1.	La Pirámide de Resultados.....	30
2.	Modelo de Benchmarking.....	49
3.	Proceso Operativo.....	50
4.	Interpretación del coeficiente de confiabilidad.....	58
5.	Modelo de Gestión basado en la Pirámide de Resultados.....	89

## INTRODUCCIÓN

El municipio Guacara, el cual se encuentra dividido de dos municipios aledaños como San Joaquín y Diego Ibarra, se desarrolla una intensa actividad industrial, la cual comprende ensambladoras de vehículos, fabricas de papel, procesadoras de aluminio, ensambladoras de electrodomésticos, fabricas de cauchos, industrias textiles, plásticos y agrícolas, aunque en poca escala, por la cercanía del lago de Valencia, se mantiene cierta actividad agrícola, representada por la siembra de la caña de azúcar, girasol, hortalizas, frutales. Asimismo surge la necesidad de crear actividades en el sector económico que lleven consigo el crecimiento del mercado competitivo hacia las empresas de alimentos que abastezcan esta zona y a su vez permitan el fácil acceso a la distribución masiva del mercado nacional.

Es por ello que el sector económico de mayor desarrollo es el industrial, considerando al municipio Guacara como uno de los motores industriales de Venezuela acuñando para sí casi el 5 por ciento del aparato productivo industrial de todo el país, contando con una gran cantidad de empresas de capital, tanto nacional como extranjero entre las que figuran Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A), Pastas La Sirena C.A. y Nestle Venezuela S.A., unidades estudio para la realización de este trabajo, las cuales en la actualidad forman una fuente importante de abastecimiento en la zona y aportan un factor relevante para esta investigación, la cual tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el municipio Guacara del estado Carabobo.

El trabajo de grado está compuesto por los cinco capítulos correspondientes, los cuáles son, el problema, el marco teórico, el marco metodológico, el análisis de resultados y la propuesta.

El primer capítulo da a conocer el planteamiento del problema, el cual se basa en la importancia que representan en el mercado competitivo el almacenamiento de los productos fabricados para el consumo alimenticio, así como los estándares de calidad empleados y la forma eficiente en la satisfacción del cliente, otorgando una respuesta rápida y oportuna, ofreciendo un servicio impecable en sus operaciones que simplifique sus procesos y reduzca los tiempos de entrega.

Igualmente se explican los objetivos generales y específicos, junto a la justificación, la cual tiene como base otorgar un estudio que permita alcanzar niveles altos en los requerimientos de los clientes, así como instrumento de apoyo e interés para la metodología de futuras investigaciones.

El segundo capítulo consta de los antecedentes de la investigación los cuales se basan en trabajos realizados por otros investigadores en el área de logística en plantas del sector alimentos, automotriz y del sector de fabricación de empaques.

También se describen las bases teóricas las cuales están constituidas por los conceptos de modelos de gestión, pirámide de resultado, como modelo de gestión a implementar, logística, almacenamiento, diagnóstico estratégico, partiendo de la matriz DOFA, para determinar el desempeño de la organización ante situaciones críticas que afecten la empresa, identificando con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y se deben aprovechar.

En el mismo sentido se hicieron referencia a conceptos de Benchmarking, como la comparación de los productos y sistemas de gestión con las empresas punteras, tanto de la competencia directa, como de la no competidora, con el fin de encontrar “lo mejor de lo mejor” de un producto o habilidad involucrando a todo el personal de la compañía para alcanzar el éxito, tener un servicio efectivo y eficaz cliente proporcionando una ventaja competitiva importante.

Por último se nombran los términos básicos que sustentan dichas bases. El tercer capítulo relata el tipo, diseño y modalidad de la investigación, la técnica de recolección de datos y la población y muestra. Las empresas que se analizaron son Nestle Venezuela S.A, Centro de Distribución Guacara, Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A. y Pastas La Sirena C.A.

El cuarto capítulo describe los resultados y los análisis de resultados basados en el cuestionario aplicado a las personas relacionadas con el control de los procesos logísticos de cada una de las plantas.

Y el quinto capítulo contiene la propuesta del modelo de gestión, teniendo como base los resultados obtenidos del capítulo anterior. Es importante destacar que la presente investigación es de carácter académico y no contiene información que pueda comprometer a ninguna de las empresas involucradas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Durante la década de los 80, surge la cadena de suministro como un nuevo paradigma en la competencia del mercado, generando ventajas en el comercio Internacional, creando redes de abastecimiento para planear, controlar e inventariar productos terminados, desde el origen hasta el punto de consumo en forma eficiente, logrando satisfacer los requerimientos de los clientes y consumidores, quienes demandan productos innovadores, alta calidad, respuesta rápida, servicio impecable y precios bajos

Tal como lo señaló Dobb (2004), en la Ideología y Teoría económica de las Teorías del Valor y de la Distribución desde Adam Smith, donde el comercio Internacional, como herramienta principal, llegó para incrementar las riquezas de las naciones y el nivel de vida, permitiendo consolidar las relaciones comerciales en el mundo, estrechándolas y logrando ventajas competitivas para armar una cadena de proveedores estratégicos o clientes, obteniendo así productos de buena calidad, disminuyendo costos en todos los procesos y ofreciéndolos a precios competitivos.

El mercado competitivo de hoy representa el foco primario de muchas organizaciones, las cuales desean mejorar el servicio al cliente, emprendiendo una amplia gama de iniciativas para optimizar sus procesos, por ello manejan la logística como alternativa responsable, que evidentemente permite que las empresas distribuidoras crezcan en forma muy marcada. El propósito es de brindar valor a sus clientes, competir con productos, servicio y eficiencia en las operaciones, incrementando la velocidad de la cadena de suministro, mantener niveles de stock,

Simplificar procesos y reducir tiempos de entrega, determinando niveles de producción con objeto de reducir los costos, integrar de forma estrecha el diseño, desarrollo, distribución y marketing.

García (2009), en la Gestión de Logística Integral, afirma que, la logística ha formado un marco referencial de macro procesos operativos que agregan valor al producto y generan un servicio que proporciona el nivel adecuado de disponibilidad de mercancías al menor costo y en las mejores condiciones posibles, por lo tanto se deben revisar y rediseñar los procesos logísticos desde el comienzo de la cadena en actividades, definiendo los niveles de servicio al cliente y agrupando los productos por necesidades de manipulación, diseñando los sistemas de información, desarrollando los sistemas de comunicación, diseñando la red y la infraestructura de distribución. El mundo logístico en Venezuela, está bastante complejo, ya que las empresas distribuidoras a diferencia de otras, actualmente están pasando por periodos fuertes de aceptación y adaptación

La realidad se hace más evidente frente a un escenario de crisis política, económica donde las restricciones se hacen cada vez más evidentes y donde la comunicación con la cadena de suministros es conllevada a medidas cada vez más limitadas, no se lleva un monitoreo de la administración logística que permita tomar acciones complementarias frente a los crecientes problemas de nacionalización y obtención de materias primas en el país. El mercado venezolano ha disminuido en la planificación de la producción y administración de inventarios, que en su mayoría no están dirigidas por una planificación real, ajustada a tiempos reales de fabricación y de recepción de material en planta. Ante tal situación, se ha visto afectado fundamental el sistema logístico de las empresas por las fuentes de abastecimiento, la red de distribución, el costo y el modo de transporte, dejando espacio para la improvisación y el riesgo en la logística de distribución.

En el municipio Guacara del estado Carabobo, actualmente se maneja la red de logística y distribución, ya que el mercado ha ido creciendo en paralelo a la situación económica y política del país, la logística empieza a ser un elemento de competitividad y de diferenciación entre las empresas. Al notar la situación, éstas empiezan a crear centros de distribución, depósitos y comienzan a optimizar sus niveles de inventarios y aumentar el tamaño de sus flotas. Sin embargo los cambios de entorno que se han desencadenado en las empresas por un gran número de variables que forman parte de la logística, tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación.

En dicho municipio el criterio económico ha permitido orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de las empresas por la imperiosa necesidad de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional de gran competitividad. Sin embargo, según García (2009), existen herramientas que contribuyen con el incremento de la competitividad, donde las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, tomando aquellas que garanticen su materialización y de esta manera evitar que los esfuerzos sean inútiles.

En la actualidad existen factores que no permiten que el proceso logístico en la cadena de distribución se lleve de manera excelente hacia la satisfacción de los clientes, esto provocado en los procedimientos y controles habituales utilizados por estas, los cuales reflejan preocupación en el almacenamiento de productos terminados hasta el consumidor final, los cuales han presentado fallas que lleva a ineficiencias de los procesos, aumentado los costos y la utilización inadecuada de los recursos, así como la insatisfacción del cliente en la entrega oportuna de la mercancía, debido a golpes, roturas, deterioros del producto por manipulación, demoras en las entregas,

productos invertidos o defectuosos, pedidos ficticios, diferencias de cantidades con bajos niveles de respuestas, lo que implica un aumento de costos para la distribución, que no han permitido proveer un mejor servicio al cliente, mejor calidad de mercadería y envío de mercancía.

Esta problemática, señala García (2009), en los procesos logísticos no satisface los requerimientos del cliente de forma eficaz y eficiente, lo que ocasiona una disminución de los estándares de calidad de los productos. De continuar esta sintomatología, la cadena de distribución de alimentos pierde competitividad en el mercado, ocasionando pérdidas en ventas por productos rechazados, disminución de la cartera de clientes, pérdidas de liderazgo en el mercado, disminución de las nuevas relaciones comerciales, aumento de los niveles de inventario por mercancía devuelta.

Para la obtención de buenos resultados que aseguren el éxito operacional de la cadena de distribución de alimentos se plantea desarrollar y estandarizar los procesos logísticos mediante la propuesta de un modelo de gestión, de logística que permita buscar acciones de mejoras que faciliten el nivel de servicio y las respuestas a los clientes, fortaleciendo el control de los productos, optimizando costos, tiempos, insumos y personal, dando cumplimiento a los objetivos del servicio.

#### Formulación del problema

¿Cuáles han sido los resultados con el proceso actual de almacenaje de mercancía en la cadena de alimentos? ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?

## Sistematización del problema

- ¿Qué efectos genera en la cadena de distribución de alimentos la falta de un modelo de gestión de almacenamiento?
- ¿Cuáles son las características del proceso almacenaje de productos en la cadena de alimentos?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el municipio Guacara del estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el proceso logístico actual de almacenamiento de las empresas distribuidoras de alimentos.
- Analizar la estructura de las empresas distribuidoras de alimentos relacionados con el proceso de almacenamiento de productos.
- Aplicar un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos en el municipio Guacara del estado Carabobo.
- Benchmarking de las unidades de estudio distribuidoras de alimentos en el municipio Guacara del estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Algunas empresas distribuidoras de alimentos de América Latina están descubriendo la importancia que tiene la logística, no solo como una estrategia competitiva, sino para dar un excelente servicio al cliente, reducir el plazo que transcurre entre la realización del pedido y la entrega de los bienes y productos, reducir los costos totales, incrementar la calidad del proceso de entrega, utilizando las tecnologías de información y mejorar con todo ello, la posición competitiva de la empresa.

En la importancia que tiene para la Cadena de distribución de Alimentos del estado Carabobo, el conocimiento preciso del proceso de almacenaje de mercancía, permitiendo mantener un control adecuado, elevando la demanda de productos para el consumidor final, mantener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor costo.

Igualmente beneficia a las empresas locales como Nestlé Venezuela, Pastas la Sirena y Café Madrid del municipio Guacara, en la necesidad de mejorar la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, al aumento en líneas de producción de alimentos, manteniendo la eficiencia en producción, alcanzando niveles altos y mantener cada vez menos inventarios, apuntando sin duda a mejorar la posición frente a sus homologas en la región por encima de los niveles esperados, permitiendo realizar un control de las existencias en cuanto a cantidades, vencimiento, adecuada rotación, clasificación y manipulación conservando su presentación, garantizando que llegara en buen estado al cliente.

La realización de este estudio, permitirá a los estudiantes de la Universidad precisar los conceptos fundamentales de la cadena de suministros, haciendo énfasis en los factores dinamizadores que intervienen en el proceso logístico de las organizaciones, identificando las características de los proveedores, la calidad de los

materiales y la importancia de los requerimientos de los cliente, y utilizar las herramientas de sistemas que permiten optimizar la operación dentro de un almacén.

Y, finalmente en la relevancia que además de consolidar estudios y conocimientos sobre esta problemática, partiendo de las líneas de investigación del desarrollo de un modelo de operaciones, donde se puedan satisfacer los Estudiantes de la Dirección de Postgrado Faces de la Universidad de Carabobo, a través del presente estudio y otros interesados en el área, para los cuales sirva como instrumento de apoyo, aportando la información necesaria para futuras investigaciones siguiendo una metodología rigurosa de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

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

Al investigar acerca de estudios realizados sobre el tema de investigación, se debe indagar con relación a trabajos anteriores, los cuales, tienen estrecha relación con el objeto de estudio y además servirán como base para alcanzar los objetivos planteados. A continuación se reseñan los trabajos que guardan mayor vinculación con la investigación.

Dávila, Eigh, Mancilla (2007), en su trabajo especial de grado titulado: Propuesta de mejoramiento para los Procesos en la Zona de Almacén del Centro de Distribución de una Empresa Retail, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima-Perú, realizan su estudio llegando a las siguientes conclusiones: Debido al crecimiento acelerado y poco planificado en la gestión logística se han presentado problemas de productos faltantes, productos obsoletos, errores de reparto y repartos incompletos, es por ello que el control sistemático y continuo de los inventarios se podrían reducir o incluso llegar a eliminar. En lo que respecta a la investigación realizada, es notable que el estudio se presenta de forma clara, guarda semejanza con la investigación a realizar, en proponer un estudio que permite mejorar los procesos de almacenaje y distribución para controlar el inventario y a su vez reducirlos, de manera que el cliente obtenga la mayor satisfacción en la entrega oportuna

Liy, Montes, Nakashima (2008), realizan un estudio titulado: Propuesta de Mejora para la Cadena de Suministro en el negocio de Lubricantes, realizado en la

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, escuela de Postgrado, Lima – Perú. Los autores concluyen: El negocio de lubricantes representa una posibilidad para mejorar y capitalizar la mejora de procesos, reduciendo los costos, aumentando las ventas, permitiendo aumentar la flexibilidad de las compañías para adaptarse a los requerimientos exigentes del cliente. Los costos se reducen (USD 720 mil dólares en gastos), capital empleado (USD 6.30 millones de dólares al año) y aumento de la satisfacción del cliente a través de la eliminación de errores en el proceso de ventas (USD 750 mil dólares en productos que no se vendían por falta de stock). El aporte ofrecido a esta investigación consiste en mejorar la cadena de suministro en todo su proceso logístico, para ofrecer calidad de productos, flexibilidad y constituir una herramienta adecuada para reducir costos y mantener stock para aumentar las ventas.

Peña, Felipe (2007), realizó la siguiente investigación titulada Optimización de la Recepción de Producto Terminado mediante el uso de Redes de Distribución, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia de Empresas de la Universidad Metropolitana, Decanato de Postgrado, Caracas, estudio que analiza a fondo las operaciones logísticas utilizada por Mabe Venezuela, desde la llegada del producto a puerto venezolano, hasta la distribución a clientes. Sus conclusiones fueron: el levantamiento de la información logística actual utilizada por la organización, determinando las oportunidades de mejoras en términos de procesos, costos, tiempos de entrega. Esta investigación se relaciona con la presente investigación en el aspecto de medición y mejora en la administración de almacenes con el fin de optimizar el servicio al cliente.

Balabu, Villavicencio (2006), Modelo de Gestión para Optimizar el Control de Inventario de Compras y Suministro en la U.S.B., Universidad Simón Bolívar, decanato de estudios de postgrado, Especialización en Finanzas Publicas, se realizó el análisis de la Situación actual de los procesos utilizados en el almacén del

Departamento de Compras y Suministros de la Universidad Simón Bolívar, el estudio se enmarco bajo la modalidad de investigación de carácter descriptivo, donde se concluye la carencia de un sistema automatizado, falta de adecuados controles de inventario y falta de una adecuada planificación de compras según ventas y mercancías en existencia. La relación con este estudio es, que por medio de este trabajo se busca mejorar, a través de un modelo de gestión en los procesos de inventario y almacenamiento de insumos, dándoles el uso correcto por medio de métodos y procedimientos en el control de entradas y salidas.

Carabaño (2003), Modelo de Planificación y procura de materias prima importada para alimentos balanceados en Venezuela, Universidad Tecnológica del Centro, Postgrado en Gerencia Especialización en Logística, el marco metodológico se orientó hacia una investigación de tipo documental y de campo. Las conclusiones de este estudio vienen dadas en el modelo de gestión, como una herramienta estratégica para la toma de decisiones a la hora de planificar la procura de materia prima, ya que es tomado en cuenta los diferentes escenarios presentados a través del tiempo, Este proyecto agrega una dimensión adicional a este modelo de negocio, la tecnología y en detalle el potencial ofrecido se convierte en un enlace rápido entre comprador y proveedor agregando valor a la investigación.

Garcia, (2009), Diseño de un Plan de Mejoras para la gestión del Almacén de Productos Terminados y Despacho. Caso estudio: Alambres y Cables Venezolanos C.A. (ALCAVE), Universidad Tecnológica del Centro, Postgrado en Gerencia Especialización en Logística. La investigación es un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo y documental. El autor concluye: que con un plan de mejoras diseñado y basado en las debilidades encontradas en el diagnostico, se definió el umbral para cada indicador y las acciones de mejoras, las acciones fueron transformadas y discriminadas en un plan a corto, mediano y largo plazo. Una vez

implementado el plan se obtuvo durante el año 2009 una mejora significativa de los indicadores de gestión de logística, las cuales muestran una tendencia positiva en relación al cierre del año 2008. El estudio presentado por este autor, el cual agrega valor en la investigación planteada, ya que como instrumento de apoyo, influye al plan de mejoras en el almacén de productos terminados para la gestión logística.

Se incluye el trabajo realizado por Casú (2005), Modelo para la gestión logística de Servicio al cliente administrando la cadena de suministro, caso: C.A. Química Integrada (Intequim). Postgrado en Gerencia, especialización en Logística de la Universidad tecnológica del Centro, Instituto de estudios gerenciales, enfocados en este modelo, en Intequim C.A. Con el diseño de este modelo, se desea brindar a la organización, alternativas de cómo mejorar la calidad de Servicio al cliente que actualmente presta, enfocados en el mejoramiento continuo de sus procesos y en el ahorro de los costos logísticos, así como medir la eficiencia de sus operaciones o procesos e implementar las mejores prácticas enfocadas en un constante mejoramiento continuo. El aporte a esta investigación, esta dado en el desarrollo de metodologías aplicadas, el cual permite analizar, modelar los procesos de negocios logísticos en la cadena de suministro.

Y, por último, Sanz (2007), Propuesta para la Gestión de Inventarios de las empresas del ramo Alimenticio del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Dirección de Postgrado, maestría en Gerencia Administración de Empresas, Universidad de Carabobo. Con el fin de mejorar la gestión de los inventarios, se plantea una investigación de tipo descriptiva, bajo la modalidad de Proyecto Factible. Se concluye que las empresas deben satisfacer la demanda variable afectada por el nerviosismo a la hora de comprar, lo cual requiere planificar el inventario que tome en consideración este factor, para los gerentes resulta difícil tomar decisiones bajo los esquemas de crisis e incertidumbre, lo cual les obliga a ser

previsivos a la hora de adquirir materia prima, determinar niveles de producción, efectuar la distribución a fin de disminuir niveles de desabastecimiento y permanecer en el mercado. En este trabajo se toma en cuenta la producción y distribución de las empresas de alimentos del estado Carabobo, logrando mejorar la gestión de inventario, para minimizar niveles de stock y aumentar la satisfacción al cliente final.

### **Bases Teóricas**

De acuerdo, a la diversidad de temáticas relacionadas con el objetivo de esta investigación y el carácter interdisciplinario de su estudio, se fijaron ejes temáticos que sirven de apoyo teórico para la elaboración de un modelo de gestión, basado bajo la pirámide de resultados, para el crecimiento operativo y sostenible para la cadena de distribución de alimentos en el municipio Guacara.

### **Pirámide de Resultados**

Este modelo tiene su soporte básico en las teorías de Indicadores de Gestión de Calidad, en el cual Salgueiro (2001), indica que este es un modelo orientado al cliente dentro de una estrategia gerencial que incluye indicadores financieros y no financieros, se concibe como modelo de comunicación de cuatro niveles y de doble vía. Los objetivos se definen de arriba abajo y los indicadores de abajo arriba en cuatro niveles: Dirección de empresa, donde se formula la visión de la organización, metas departamentales; en términos financieros y de mercadeo, flujos funcionales cruzados; se extienden a departamentos y se derivan metas operativas, y el nivel operaciones.

Linch y Cross (1992) especialistas en administración de empresas, aconsejan utilizar una pirámide de resultados, distribuida en cuatro niveles, asegurando un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones (este es uno de los principales problemas en muchas empresas: como pasar de lo estratégico a lo operativo) y ponen gran énfasis en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, los tres frentes en que luchar con la competencia. Dicen que los japoneses han dado una lección a los occidentales con el orden que emplean en estos tres factores de éxito: Primero, la satisfacción del cliente, segundo, la productividad y, por último, la flexibilidad (Ver Figura 1).

**Figura 1**  
**Pirámide de Resultados**



**Fuente: Linch y Cross (1992). Pág. 172**

De ahí que, la pirámide representa un modelo centrado en cuatro (4) niveles (Figura N° 1): la alta dirección tiene una “visión” (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la empresa para el futuro, las unidades de negocio, los centros de actividad y departamentos y el área operativa. Así mismo y en sentido

vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto en la naturaleza financiera como no financiera.

Los centros de actividad y departamentos, son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería (Entrega, Tiempo Ciclos), Calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas), en su base: Departamentos, Procesos y Actividades. En esta pirámide de la actuación, los objetivos y por ende, sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la Estrategia de la organización y de cada una de sus actividades (los resultados que quiere alcanzar la compañía), se definen en términos, mercado y económicos. El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan qué es lo verdaderamente en la organización.

Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de Satisfacción de la clientela, Flexibilidad y Productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (Departamentos, Procesos y Actividades), como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que podríamos denominar " income drivers " (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior

En la base de la pirámide tal como lo señala Salgueiro (2001:62), "se establecen los indicadores más específicos en relación con calidad, entrega, tiempo y sobrecoste-perdidas". En la parte izquierda es donde se encuentra la eficacia, Calidad y Entrega, constituidas en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa), pues todas las mediciones y todos los aspectos se refieren a los clientes externos, al mercado; y en el lado derecho, es donde se encuentra la eficacia interna, Tiempo en Ciclos y Sobrecoste-pérdidas, en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna), que aunque no depende del cliente externo, también es importante de cara a los resultados de la empresa.

Linch y Cross (1992), señalan que los resultados obtenidos en la pirámide de resultados, permiten marcar pauta en el mercado competitivo y a través de ellos se

pueden obtener objetivos que otorgan beneficios y rendimiento de la empresa, por los cuales se pueden monitorear su rentabilidad y funcionamiento, entre los cuales se señalan:

- **Objetivos del Mercado.** Referidos al cliente, donde se utilizan la participación absoluta en el mercado, la participación relativa en el mercado (esta se llama también cuota de mercado, etc.), la clasificación por participación en el mercado y la participación en el mercado comparada con la de mayor competidor.
- **Objetivos de Finanzas.** Están dados por los beneficios, de los cuales forman parte la subida de la cotización de las acciones, el rendimiento de la Inversión, rentabilidad por producto, costes.
- **Indicadores de Satisfacción del Cliente.** Donde, el mayor peso de una empresa de comercialización tiene verdadero sentido si sus clientes están satisfechos. En la parte izquierda de la pirámide y, sobre todo en la calidad y entrega se basa en la satisfacción del cliente, lo cual significa para él: plazo de cobro, costo en dinero por resultado, considerando que los recursos más importantes son, el dinero, las personas y el tiempo, así como también, todos los recursos pueden cuantificarse (más o menos fácilmente) en dinero.
- **Indicadores de Calidad.** Representada por la calidad, la marca, el cliente, el cliente externo para quien se trabaja, quien tiene unas expectativas variables, por lo cual se debe adaptar a ellas, obteniendo así la flexibilidad.
- **Indicadores de Entrega.** “Justo a Tiempo” significa, “ni antes ni después”, el envío adelantado, según esta teoría, es tan inaceptable como el retrasado para cada uno de los clientes de las empresas.

### **Medición de gestión**

Para Gómez (2008:45), el diseño de un sistema integral de medición de gestión, se refiere al modelo de gestión como “un proceso mediante el cual una organización hace monitoria, seguimiento y evaluación de logros frente a sus objetivos y metas estratégicas”. La medición de gestión la integran dos elementos muy importantes: **La evaluación formativa**, que es la que ocurre durante el proceso e induce a acciones de mejoramiento y **La evaluación sumativa**, donde se miden los resultados del proceso. Estos indicadores forman fundamentalmente los indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad o impacto.

### **Modelos de Gestión**

A lo largo del siglo XX se han desarrollado tres modelos básicos de gestión, ninguno de los cuales ha sufrido fracaso o un éxito total. Según Pérez (1997:268), “Debe mantenerse la flexibilidad necesaria para seguir el modelo más conveniente”.

Entre estas gestiones se mencionan:

- a) **La gestión científica:** Sigue un enfoque racional. Por parte del supuesto de que todos los asuntos, deben primero analizarse rigurosamente, y después, ser resueltos con procedimientos cuidadosamente elaborados y que impliquen el mínimo gasto de tiempo y energía, dividiendo el trabajo en tareas simples y repetitivas. .
- b) **La gestión conductista:** Se basa en su origen, en la creencia, de que si se trata bien al personal, este actuara positivamente en el trabajo.
- c) **Las ciencias de la dirección:** Denominado también investigación de operaciones, se basa en la utilización de procedimientos matemáticos,

apoyados por el desarrollo de la informática. Es muy efectivo cuando se aplica a problemas medibles y cuantificables, como la asignación de recursos, la administración de inventarios, la elaboración de planes operativos, etc.

## **Estrategia**

Es el resultado de lo que se quiere alcanzar, por ejemplo aumentar las habilidades de los directivos, mejorar los resultados de determinada sucursal, poner más atención en los clientes, etc. A partir de estas estrategias se establecerán objetivos, los cuales generaran unas acciones para alcanzarlos. Todas esas acciones, objetivos y estrategias deberán alcanzar la visión de la compañía, desempeñando la misión encomendada. Kaplan y Norton (1997) Señalan:

Lo principal es relacionar los resultados económicos con los resultados operativos y ayudarse en las relaciones de causa-efecto, por ejemplo con las palabras si... y entonces... Si los empleados mejoran, entonces mejorarán también los procesos que aquellos realizan. Si hay más exactitud y corrección en los procesos, entonces los clientes comprarán más. Si los clientes compran más, entonces mejorarán los resultados y las finanzas de la compañía. (p.82).

## **Planificación Estratégica**

Es la definición del negocio, señala Gómez (2008:262), “está representada por un proceso, donde se obtiene una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Se encuentran desarrolladas e integrada en 3 niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica, y planeación estratégica operativa.

Por consiguiente, Chiavenato (1999:76) señala: "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa".

En este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, estrategias institucionales con la finalidad de que sirva de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

Para la mayoría de las [empresas](#) la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, señala Ansoff (1980) durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el [ambiente](#) del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por [acciones](#) apropiadas cuando sea necesario.

- La planeación estratégica es una [actitud](#), una forma de vida.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, [programas](#) a mediano plazo, [presupuestos](#) a corto plazo y planes operativos.

Por su parte Francés (2006:285) en la Estrategia y Planes para la Empresa, define el proceso de planificación estratégica como “un proceso de lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, donde se asignan recursos y se plasman en documentos, llamados planes”.

En la planificación estratégica se toma en cuenta la incertidumbre, identificando las oportunidades y las amenazas del entorno, anticipando lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, las fortalezas y debilidades por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se llega a formular la estrategia. La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella pueda ser abandonada.

### **Gestión Estratégica**

En la gestión estratégica de negocio, la empresa tiene como objetivo básico la utilización óptima de los recursos internos y externos para alcanzar la máxima contribución a los objetivos del negocio.

Pérez (1997) asegura que en la estrategia y en la gestión de habilidades directivas, durante la primera mitad del siglo XX, triunfaron las empresas que pusieron todas sus funciones al servicio de la producción para optimizar su eficiencia: empresas orientadas a la producción.

Debido al continuo incremento de la complejidad y turbulencia del mercado, ya no es posible asegurar el éxito optimizando una de las áreas funcionales de la empresa y se tiende a converger hacia una orientación estratégica multifuncional.

Actualmente, la innovación tecnológica es indispensable para mejorar los resultados y las posibilidades de supervivencia de la empresa. Por tanto la tecnología, pasa a ser el soporte completo de la innovación y es uno de los principales activos para competir. La gestión estratégica de la tecnología representa el proceso de convergencia de la tecnología con las demás funciones de la empresa para lograr la gestión estratégica del negocio, enlazando planes estratégicos del negocio con el desarrollo tecnológico, identificando nuevas oportunidades de negocio a largo plazo y determinando las áreas prioritarias para adquirir tecnología mediante desarrollo propio o de fuente externa.

## **Proceso de Diagnostico Estratégico**

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (1980:127), “partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos”. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante que forma existirá el financiamiento, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero

### **Matriz DOFA**

Gómez (2008), en la Gerencia Estrategia señala:

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades obtiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El

análisis DOFA, integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p.24)

El análisis DOFA se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Deben incluirse, tal como lo indica Gómez (2008), factores clave, relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación, y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

En el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento lo que dice Ansoff (1980:169) que la “verdadera finalidad de la planeación estratégica es llevar a la empresa a integrar procesos”, que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

## **Logística**

Actualmente dentro de una empresa, las necesidades pueden darse de manera internas (aprovisionamiento de bienes y servicios para garantizar el funcionamiento de la organización), o externas (la satisfacción del cliente), donde se determina y coordina en forma optima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto. Es por ello que la Logística evoluciona en un campo que no tiene límites el cual es manejado desde el punto de vista de un Gerente de Negocios.

El término logística es señalado por Mora (2008:30), “como una relación proveniente del campo militar, a través de la adquisición y suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión”.

Por lo tanto, la logística no es una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial: no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Bowersox, Closs y Cooper (2007:22) definen La logística, “como aquella que se enfoca en la responsabilidad de diseñar y administrar sistemas, con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo”

Por consiguiente, indican que en todo proceso logístico existen cinco funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico, los cuales lo conforman:

- Procesamiento de pedidos: este consiste en la capacidad que se tiene para procesar pedidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, el procesamiento de estos implica todos los aspectos de administrar las necesidades del cliente.

- La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los clientes. Este se vincula directamente con la red de la planta y el nivel deseado de servicio al cliente.
- La gestión de la estructura de la planta consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución, e incluso de las plantas), modificando la red de la planta de acuerdo a las necesidades de nuevas demandas.
- La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física.

El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos, obtenidos por la comercialización y producción de bienes y servicios, es por ello que se tienen los siguientes objetivos:

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final.
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

El sistema logístico es una ventaja competitiva que se obtiene tanto por servicio, coste o producto y su importancia viene dada para mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, tal como lo señala Mora (2008), va más allá de determinar, por ejemplo, cómo se deben mover las mercancías: si por medio de un montacargas o por medio de un estibador; y cuándo se deben mover: si debe haber un momento de existencias; o cuándo un pedido debe entrar a la producción. Visto de esta manera, la logística no solo es una

funcion del almacenamiento, manejo de materiales y transporte, sino es un metodo de direccion y gestion que se limita a ser una “esclava” de sus requerimientos.

Cada día mas empresas reconocen el preponderante papel de la logistica en el desarrollo industrial. En su sentido mas general, la logistica facilita la transformacion de los bienes, desde la materia prima hasta su distribucion como producto terminado. Su objetivo final, por lo tanto, consiste en la generación de un servicio que proporcione el nivel adecuado de disponibilidad de las mercancías, al menor costo y en las mejores condiciones posibles.

Competitividad logistica equivale a:

- Satisfacción completa del cliente
- Aplicación de tecnologías de punta
- Estrategias logisticas coherentes
- Mejoramiento continuo de procesos
- Generacion de ventajas competitivas
- Sistemas de informacion integrados
- Rapida adaptacion al cambio

### **El Almacenamiento**

Es la parte esencial de todo sistema logistico y juega un papel principal en la provision del nivel adecuado del servicio al cliente. Serra (2005:203), en la logistica

empresarial en el nuevo milenio, lo define “Como la parte de la cadena de suministro, en la que se almacena el producto (materias primas, componentes, productos en fase de elaboracion y productos acabados/finales)” en, y entre los puntos de produccion y los puntos de consumo y que proporciona informacion a la empresa, sobre el estado y disposicion de articulos almacenados.

El almacenamiento es uno de los aspectos fundamentales del proceso logistico en los centros de distribucion o bodegas. Su objetivo es, ademas de guardar la mercancia, protegerla y conservarla adecuadamente durante un periodo de tiempo determinado; facilitar la labor de despacho cuando se requiera.

Es importante anotar que según como se almacene la mercancia, depende el numero de averias y deterioros que esta tenga. Por lo tanto, los bienes deben almacenarse con base en el tipo de empaque y lapso de tránsito estimado en la bodega.

En la industria moderna, según Mora (2008:110), “el almacenaje es una actividad que incide favorablemente en el proceso productivo (almacenes de suministro) o de la organización comercial (almacenes de productos terminados)”, donde su fin fundamental es suministrar los productos necesarios en justa calidad y cantidad, en el momento preciso y con los menores costos.

La funcion de almacenamiento comprende el complejo de operaciones que tiene por objeto el ocuparse de los materiales que la compañía mueve, conserva y manipula para la consecucion de sus fines fabriles y comerciales.

Se destacan tres grandes funciones, a saber:

1. Minimizar el costo total de la operación. Para lograr este objetivo, el jefe de la bodega necesita considerar los tres elementos principales que la constituyen: mano de obra, espacio y equipo. Éstos reflejan el costo total de la operación de almacenaje (almacenaje, acopio, bodegaje) y, en consecuencia, su nivel de utilización y la manera de cómo cada uno de ellos puede ser intercambiado (trade off) con otros.
2. Suministrar los niveles adecuados de servicios. El nivel de servicio que se proporciona al cliente estará determinado por la eficacia y la eficiencia de los procedimientos utilizados en la recepción, bodegaje y despacho de productos. En términos sencillos, el fin del almacenamiento es lograr la mejor combinación entre: Maximización del espacio en volumen, maximización en el uso de los equipos, maximización en el acceso a todos los materiales y mercancías, maximización de la salvaguardia de todos los materiales y mercancías, maximización en el uso de la mano de obra.
3. Complemento de procesos productivos. Uno de los roles principales del almacenamiento es servir como complemento a los procesos productivos, manteniendo continuidad en dichas operaciones y garantizando la permanencia de las condiciones y características propias de los productos, tales como: temperatura, consistencia, etc.

## **Benchmarking**

El desarrollo y optimización de los procesos de una cadena de abastecimiento está influenciada decisivamente por las acciones tendientes de los gerentes y directores, quienes priorizan sus gestiones, según los logros y el gran impacto de rentabilidad de una organización, por esta razón sus operaciones logísticas son análisis de costo en

sus actividades, lo cual implica proceder y ejecutar correctivos en su planeación por mejorar sus procesos mediante el Benchmarking para lograr un flujo constante y alcanzar el éxito en el negocio de mercado, por ello Mora (2008:125), define el Benchmarking “como el proceso continuo de medición de nuestros procesos y servicios frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas de clase mundial”.

En el marco actual de la competitividad, las empresas ya no compiten con otras de la misma región o del mismo país, ahora se deben preocupar por competidores internacionales que emplean las mejores practicas en logística y se diferencian de otros medios por los altos estándares de calidad y cumplimiento en los procesos de aprovisionamiento y distribución de mercancías soportados en sistema de información complejos y dinámicos que les permiten estar a la vanguardia de su mercado.

Busca principalmente la comparación de la eficiencia y productividad de los procesos logísticos de las organizaciones, como una manera clara de encontrar eslabones débiles en la cadena de valor.

El Benchmarking es un método de la continua evaluación del proceso de negocio de las empresas que sobresalen en la industria con el objetivo de aplicar ese conocimiento a la organización de uno.

### **Benchmarking en Logística**

En la actualidad tal como lo indica Casanovas (2007), la Logística empresarial presenta una enorme competencia, por lo tanto, se deben encaminar los esfuerzos al estudio y a la comparación de nuestros productos y sistemas de gestión, producción de la empresa con las empresas punteras, tanto de la competencia directa, como de la

no competidora. El objetivo de los estudios del benchmarking es encontrar “lo mejor de lo mejor” de un producto o habilidad donde sea, involucrando a todo el personal de la compañía para así convertirse en una herramienta aceptada por todos para alcanzar el éxito.

Al mismo tiempo, se debe tener clara la estructura interna del proceso del pedido y entrega del producto al cliente, tener un servicio efectivo y eficaz al cliente proporcionando así una ventaja competitiva importante. Se debe determinar los puntos menos fuertes o fuentes posibles de roturas de este proceso paralelo para que mejore el nuestro.

También es importante establecer las prioridades dentro de todas las posibles comparaciones con otra empresa, identificando qué procesos y entidades de la cadena de producción son importantes estratégicamente, si su actividad produce más que compra, si presenta capacidad y ganas de mejorar y si la variación en aspectos como coste o ingresos tiene una incidencia más relevante en la compañía.

Los beneficios que obtiene una compañía por el benchmarking, según Camp (1991) son:

- Las prácticas superiores de la empresa referida se pueden incorporar adaptadas, si así lo cree necesario nuestra empresa.
- Proporciona estímulos y motivación para los creativos encargados de incorporar las mejoras observadas en las otras empresas.
- El benchmarking rompe la resistencia natural de los de los trabajadores a cambios generados desde dentro de la empresa.
- Puede significar un avance tecnológico para la empresa sin experimentos ya que los han hecho otras empresas.

Sin duda alguna, para Mora (2008), las empresas modernas deben basarse en las “Mejores Prácticas en Logística” que se llevan a cabo en el mundo, lo cual lleva a la

organización a alcanzar los siguientes objetivos como resultado de una implementación de Benchmarking:

- Controlar las condiciones para ofrecer y mantener la calidad del servicio como punto clave en la generación de valor a través de la cadena de suministro.
- Reorganizar sus procesos de manera tal que le permita diseñar estrategias de competitividad global capaces de responder a la fluctuación de la demanda.
- Identificar los más altos estándares de excelencia para productos, servicios y procesos logísticos y realizar las mejoras pertinentes a los procesos propios y alinearse así con las “Mejores Prácticas en Logística” de su sector.
- Diseñar e implementar planes de mejoramiento que lleven la logística de la organización a un plano de ejecución de “Clase Mundial”.

Al mismo tiempo, las empresas distribuidoras y almacenadoras de alimentos, tienen la capacidad de realizar de forma independiente mejoras que las ayuden a buscar su posicionamiento en el mercado en el área de operaciones logísticas de manera que cada empresa pueda saber cuál es su posición relativa en el desempeño frente a un grupo de compañías.

Estas mejoras deben darse a conocer y extenderse a lo largo de las demás plantas aplicado en la medición de resultados, en los análisis de los procesos verificando sus metodologías y los controles de calidad.

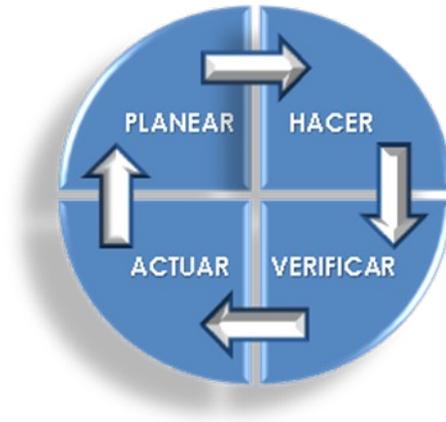
Del mismo modo las empresas que participan en el Benchmarking en sus procesos logísticos se actualizan constantemente, debido a que participan en un sector de constante cambio, bien sea por un cambio de resultados por país o problemas en el transporte, cambiando sus indicadores de costo, de calidad de tiempo, el cual deben monitorear constantemente. El campo logístico es cambiante en la medida en que hay mas gestiones, el costo de la logística de dos empresas en el mismo país, en el mismo sector cambia según el tamaño de la empresa, si la empresa es más grande y

tiene economía de escalas, tiene costos de logística sobre ventas mayores que las empresas pequeñas, entonces hay q hacerle seguimiento a todo el movimiento financiero, de gestiones, de cambios de negocios y ver cuál es el impacto en los indicadores.

Al mismo tiempo, las empresas competitivas en el mercado logístico como Alimentos Polar planta Valencia cereales y Kraft Foods de Venezuela C.A., aplican Benchmarking en sus procesos de almacenamiento, como técnica para medir el rendimiento de su proceso logístico, a fin de evitar perdida de participación en el mercado venezolano y generar mayor satisfacción en sus clientes y consumidores y optimizando sus procesos al menor precio posible.

En ese orden de ideas, pretenden conseguir una logística integrada que abarque las áreas de producción, comercialización, abastecimiento y distribución, para ello toman en cuenta con cuatro áreas de foco (Ver Figura 2), planear, hacer, verificar y actuar, donde es fundamental **planear** estrategias, comportamientos, actividades, tendencias e instrumentos que permitan arrojar resultados positivos, esto permite que la empresa pueda **hacer** indicadores modelos, adaptándolos al perfil de la empresa tomando en cuenta los objetivos del negocio, **verificando** los resultados que estas les han arrojado, si cuentan con los recursos adecuados y de esta manera **actuar** recalibrando periódicamente el bechmark en pro de optimizar el proceso ya adaptado con el objetivo de estar a la vanguardia de la competencia. Sin embargo este proceso de optimización debe ser realizado en el menor tiempo posible y aplicado a todos los campos de acción de la empresa tales como: transporte, infraestructura, costo, calidad, tiempo, etc.

**Figura 2**  
**Modelo de Benchmarking**

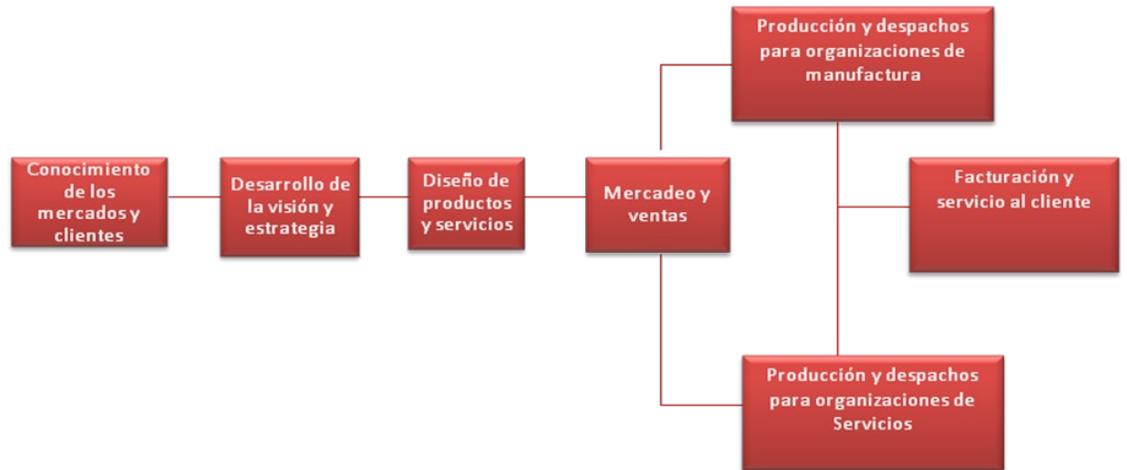


**Fuente: Fajardo (1999). Pág. 75**

Por otra parte, estas empresas de logística establecen los factores críticos que puedan presentar en forma de procesos, discriminando los subprocesos como las actividades, determinando la actividad a seguir y asignándole tareas a cada paso (Ver Figura 3), se puede observar el proceso que aplican para las operaciones logísticas donde las empresas tienen conocimiento de lo que quiere hacer, siguiendo una serie de pasos para adecuar un ámbito de estudio. Por ende se debe actuar en lograr la satisfacción del cliente, logrando las entregas y despachos a tiempo, garantizando la facturación y la calidad del producto para obtener excelentes resultados que impliquen la participación de estas empresas en el mercado internacional.

**Figura 3**

**Proceso Operativo**



**Fuente: Fajardo (1999). Pág. 80**

### **Términos Básicos**

**Almacén:** Una instalación o espacio que sirve para ubicar materiales y productos con la función de coordinar los desequilibrios de la oferta y la demanda.

**Almacenamiento:** Proceso logístico en los centros de distribución o bodegas, donde se guarda la mercancía, protegiéndola y conservándola adecuadamente, durante un periodo de tiempo determinado; facilitando la labor de despacho cuando se requiera.

**Benchmarking:** Es el proceso continuo de medición de nuestros procesos y servicios frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como los líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas de clase mundial.

**Cadena de Suministro:** La coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global.

**Distribución:** Proceso de logística integral que comprende las funciones de almacenaje, manipulación de materiales y transporte de productos de términos.

Entrega (envío): Es la operación de poner a disposición del receptor (cliente) una serie de productos solicitados previamente.

Estantería: Elemento de manutención que permite el almacenaje de los productos, generalmente paletizados a mas de una altura.

Logística: La gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima, hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado; con tres flujos importantes de materiales (inventarios), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos).

Modelo: Es una iniciativa estratégica que le permite a una organización monitorear y evaluar su desempeño de una manera integral frente a sus objetivos estratégicos.

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se establece el tipo de estudio utilizado, el cual viene dado por la importancia que representa conocer a ciencia cierta donde está ubicado el tema en cuestión e implementar las distintas herramientas que conducen a las respuesta de las interrogantes.

#### **Diseño de la Investigación**

El enfoque del presente estudio se enmarcó dentro de una investigación **cuantitativa**, la cual según Hernández (2010:7), usa “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Considerando que las fuentes que los investigadores usaron para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación se considera de campo, se usó el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurran los hechos; es decir, en las empresas, ya que las misma permitieron obtener información de primera mano sobre la situación del proceso logístico actual de las Empresas Nestle Venezuela S.A. Pastas la Sirena y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A), según la perspectiva de la pirámide de resultados. Sobre el particular, Arias (2.004:05) señala que se entiende por investigación de campo: “Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, donde los datos recogidos de forma directa son de la realidad”.

#### **Tipo y Nivel de Investigación**

De acuerdo a las características de la presente investigación, y considerando que se busca diagnosticar el proceso logístico actual de Nestle Venezuela S.A, Pastas la Sirena y Café Madrid, a fin de proponer un modelo de gestión de logística, el enfoque del estudio se enmarca en una investigación de **tipo descriptiva**, según Hernández, (2010) los estudios descriptivos son:

La búsqueda específica de propiedades, características, rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, detallando como son y cómo se manifiestan, es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren. (p.120)

La presente investigación consiste en Proponer un modelo de gestión de logística basados bajo la perspectiva de la pirámide de resultados para el crecimiento sostenible de Nestle Venezuela S.A. Pastas la Sirena y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.), Según Sabino (1998:84) “los **proyectos factibles** se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica”; por lo que la presente investigación es de nivel factible.

### **Población y Muestra**

Tal como lo señala Hernandez (2010:174) la población se refiere al: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinantes especificaciones”.

Para esta investigación la población está conformada por los trabajadores del área de operaciones de tres unidades estudio, focalizada en empresas logísticas de almacenamiento del municipio Guacara del estado Carabobo, quienes permitieron obtener información de campo, constituida por las tres empresas de alimentos: Nestlé

Venezuela S.A., Pastas la Sirena y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.), las cuales guardan relación en sus procesos logísticos de almacenamiento, diferenciadas en sus productos de alta competencia en el mercado de distribución de alimentos.

Así pues, Hernández (2010:175), define la Muestra como: “Un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

En cuanto a la muestra, está constituida por once (11) trabajadores que conforman la coordinación y gerencia de operaciones de logística de las empresas Nestlé Venezuela S.A, Pastas la Sirena C.A. y Café Madrid (Marcelo & Rivero C. A.), esta fue recogida de manera intencional y finita en vista de que se tomó a once (11) trabajadores de nómina de las mencionadas empresas del sector alimentos en el municipio Guacara, quienes participan de manera directa en el área de operaciones, objeto de caso estudio, considerados integrantes del proceso de almacenamiento, quienes a su vez manejan la información suministrada y están vinculados dentro del área logística de distribución.

A causa de esto, el procedimiento de muestreo a utilizado fue la no probabilística intencional, debido a que la selección de los sujetos se realizó de manera directa por el investigador, del cual Hernández, (2010:177) indica: “también son llamadas muestras dirigidas, ya que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población”.

## **Cuadro 1**

**Coordinadores y Gerentes de Nestle Venezuela S.A., Pastas la Sirena y Café Madrid**

<b>Coordinadores y Gerentes</b>	<b>Nestlé Venezuela S.A</b>	<b>Pastas la Sirena</b>	<b>Café Madrid</b>
<b>Jefe de Operaciones</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Gerente Operaciones</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Coordinador logística</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Coordinador administrativo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total Trabajadores: 11</b>			

**Fuente:** Elaboración Propia (2011), apoyada por las empresas estudio (Nestlé Venezuela S.A., Pastas la Sirena y Café Madrid)

**Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para obtener los datos en esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario escrito, la cual según Colombo, Delgado y Orfila (2003:72), “establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas”. A efectos de la presente investigación se elaboró un cuestionario con escala de Likert que consta de un grupo de afirmaciones con cinco alternativas de repuestas que se comentan a continuación: Totalmente de Acuerdo; De Acuerdo; Indiferente; En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo.

**Técnicas de Análisis y Prestación de Información**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los Coordinadores y gerentes de las operaciones logísticas de las empresas Nestle Venezuela S.A., Pastas la Sirena y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.), los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a una tabla matriz y posteriormente los datos obtenidos se consideran cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos.

### **Validez y Confiabilidad**

Al finalizar la elaboración del instrumento se buscan en la investigación cualitativa la Validez y Confiabilidad utilizando diversos métodos para verificar resultados, o bien contar con la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de tales resultados. Al respecto señala Hernández (2010:200), “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”.

Para Hernández (2010), la validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Kerlinger (1979), plantea la siguiente pregunta respecto de la validez: ¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida: si no? evidentemente carece de validez.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia, (Gronlund, 1990; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs 2008; y Babbie, 2009) 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo.

Por su parte la validez del instrumento fue determinado a través del método del juicio de expertos, el cual fue revisado por tres especialistas, dos conocedores del problema investigado y un experto en el área metodológica, quienes evaluaron exhaustivamente el contenido, como la forma antes de ser aplicado, corrigiendo cada uno de los ítems del cuestionario para evitar errores, donde se examinó la congruencia y redacción de las preguntas, garantizando a su vez que cada una de ellas reflejarían de la mejor manera posible los objetivos perseguidos en la investigación, así como la precisión o confusión de las mismas dejando elementos de información útiles y relevantes para este estudio.

Hernández (2010:200), define la confiabilidad de un instrumento de medición “como el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes”. Indica que existen diversos métodos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición y que muchos de ellos usan la escala de cero a uno, donde el coeficiente cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición. Una confiabilidad aceptable esta sobre el coeficiente 0.75. En la figura 4 se puede observar la relación del valor del coeficiente con el grado de confiabilidad del instrumento.

**Figura 4**  
**Interpretación del coeficiente de confiabilidad**



**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Uno de los procedimientos más usados y aplicados en este estudio para el cálculo de la confiabilidad del instrumento de medición es el coeficiente alfa de cronbach (desarrollado por J. L. Cronbach), el cual requiere de una sola aplicación y el cálculo posterior del índice, según Hernández (2010:207). “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 llevarla a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es por lo tanto un coeficiente de medición al cuadrado, que ha grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas, promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que efectivamente se parecen.

Su interpretación será que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, Hernández (2010) indica de manera más o menos general que si se

obtiene 0.25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular. En cambio si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada, para tomar muy en cuenta.

Hernández (2010) señala, se calcula mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total se hace a través de la siguiente formulación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}$$

Donde

- $S_i^2$  es la suma de varianzas de cada ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores del totales de filas y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el proceso logístico actual de almacenamiento de las empresas distribuidoras de alimentos</li> </ul>	1.- Proceso logístico de las empresas de alimentos	1.1 Recepción física de mercancías 1.2 Distribución física 1.3 Manejo de materiales 1.4 Ubicación de productos. 1.5 Almacenamiento y acomodo	1.1 Existen Procesos definidos para la recepción de Productos Terminados. 1.2 Existen formatos de control para la recepción de Productos Terminados 1.3 La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos Terminados 1.4 Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías . 1.5 los medios de almacenamiento permiten la resisten y manipulacion de de productos terminados terminados	1. Cuestionario en escala Likert.	Gerencia de Operaciones y Directivos de las empresas de alimentos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la estructura de las empresas distribuidoras de alimentos relacionados con el proceso de almacenamiento de productos.</li> </ul>	1.- Estructura de las empresas distribuidoras de alimentos. 2.- Proceso de almacenamiento de productos	1.1 Estructura Funcional y estructura organizativa. 1.2 Procesos de almacenamiento utilizados	1.1 Los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso. 1.2 Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la organización. 1.3 El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos. 1.4 Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado.	1. Análisis de contenido.	Gerencia de Operaciones y Directivos de las empresas de alimentos,
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos en el municipio Guacara del estado Carabobo</li> </ul>	1.- Modelo de Gestion de Logistica de Almacenamiento	1.1 Premisas del modelo 1.2 Necesidad del modelo de gestión	1.1 El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.	1. Análisis de contenido . 2. Cuestionario en escala de Likert.	Bibliografía existente, Antecedentes de la investigación, Resultados del cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Después de haber recopilado y analizado toda la información de la investigación obtenida por las aplicaciones del instrumento, el cual fue elaborado con la finalidad proponer un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el municipio Guacara del estado Carabobo.

A continuación se presentan los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboraron tablas y gráficos de torta expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores. Al respecto Delgado, Colombo, y Orfila, (2003) afirman que “el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”.

Conviene señalar que cada cuadro y gráfico posee una interpretación, que es producto, no sólo de la información recogida con el cuestionario, sino que también se agregan elementos de interés obtenidos en la entrevista informal realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en la presente investigación, permitiendo complementar la información.

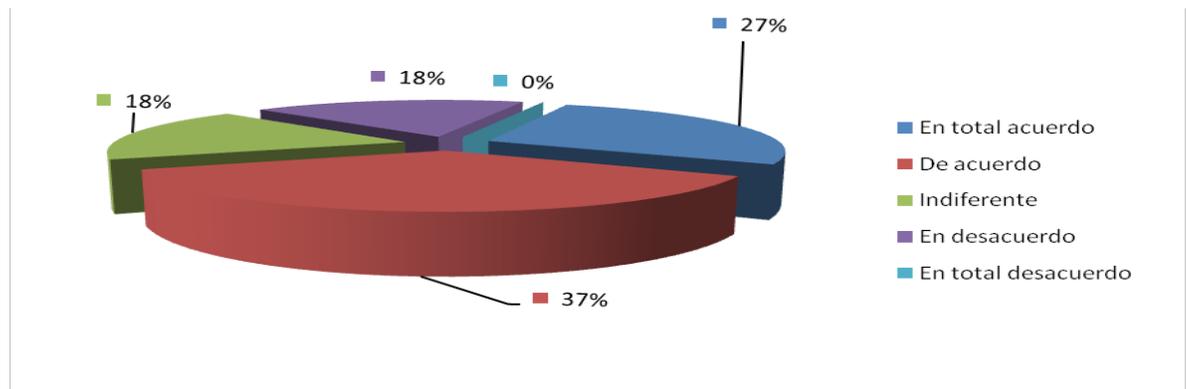
## 1. Existen Procesos definidos para la Recepción de Productos Terminados.

Cuadro 2

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo	3	27%
De Acuerdo	4	37%
Indiferente	2	18%
En Desacuerdo	2	18%
En Total Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que solo 3 personas con un 27% de los empleados encuestados están en total acuerdo que los procesos para la recepción de productos terminados en la empresas de alimentos están claramente definidos para su ejecución, mientras que 4 personas solo están de acuerdo con el 37% de la muestra y 2 de ellas indiferente y las otras 2 restantes en desacuerdo de que estos procesos están definidos, por lo que se considera de manera afirmativa que el personal encargado de esta actividad en la empresa manejan los procedimientos a los cuales son sometidos de

manera correcta, lo cual garantiza el resguardo y manipulación de sus productos de manera controlada hasta la entrega al cliente.

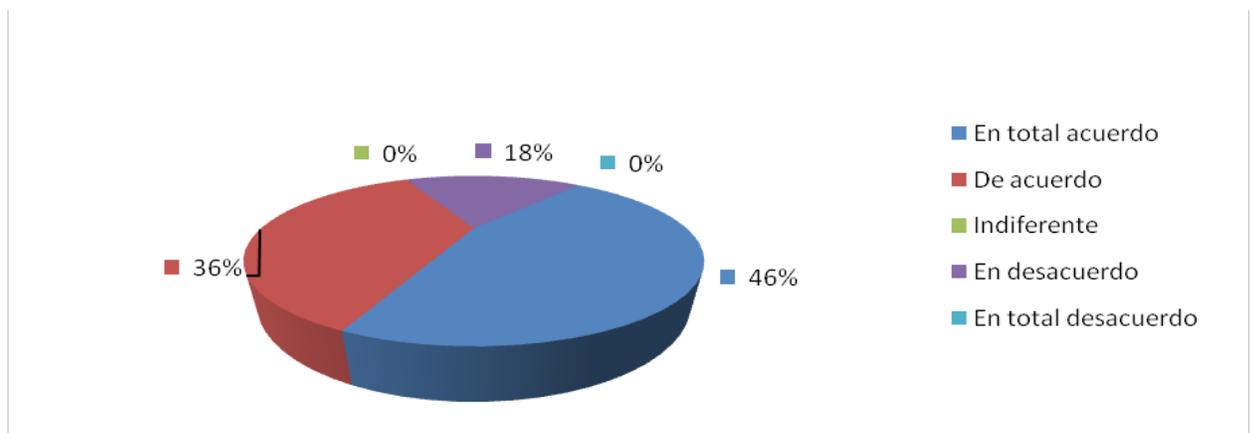
## 2. Existen formatos de control para la recepción de Productos Terminados

**Cuadro 3**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo	5	46%
De Acuerdo	4	36%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	2	18%
En Total Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Gráfico 2**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que el 46% de los empleados encuestados, es decir 5 personas de las 11 encuestadas están en total acuerdo y el otro 36% están de acuerdo con la afirmación: **Existen formatos de control para la recepción de productos terminados**, donde los involucrados en el área de recepción pueden detectar las debilidades generadas en el proceso de

descarga, así como reportes de mercancía abollada o en mal estado, causada de la Fabrica directamente o de las transferencias o tránsitos inter CD's, permitiendo no solo llevar el control en el producto en descarga si no en la movilización del mismo para su respectivo almacenamiento o ubicación en las estanterías. Sin embargo 2 personas que cubren el 18% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo, pues realiza un control de las existencias poco conforme en cuanto a: cantidad, vencimiento, adecuada rotación, clasificación y el manejo en la distribución por no tener formatos que les induzca a llevar una información veraz.

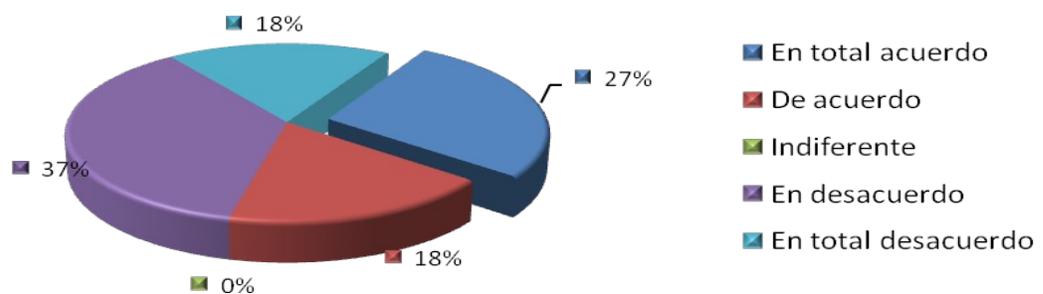
**3. La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos terminados.**

**Cuadro 4**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo (5)	3	27%
De Acuerdo (4)	2	18%
Indiferente (3)	0	0%
En Desacuerdo (2)	4	37%
En Total Desacuerdo (1)	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Gráfico 3**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que el 27% de los empleados encuestados están en total acuerdo, con la afirmación: La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos terminados, el 18% está de acuerdo en que la empresa presenta una estructura con una distribución física acorde para proteger, controlar y custodiar productos terminados, según la necesidad y flujo de la entrada y salida de materiales, el 37% de los encuestados, que representan 4 personas esta en desacuerdo y el 18% en total desacuerdo, los cuales consideran la necesidad de protección, identifican se encuentran a la intemperie en el área de recepción, lo que dificulta, congestiona o demora el flujo rápido del material que entra interrumpiendo la correcta planeación del área de recepción y su óptima utilización, de igual forma ocurre con el área de almacenamiento, para lo cual es indispensable disponer del espacio suficiente, donde se pueda actuar organizadamente, sin inconvenientes ni tropiezos.

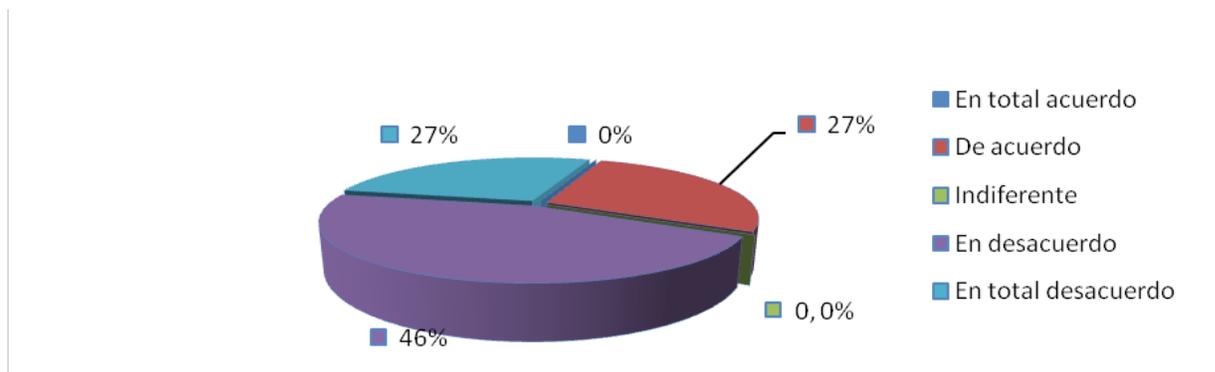
4. **Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías.**

**Cuadro 5**

<b>ITEM</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En Total Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	27%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	5	46%
En Total Desacuerdo	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Gráfico 4**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que el 27% de los empleados encuestados están en De acuerdo con la afirmación: **Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías**, mientras que el 46% , es decir 5 personas esta desacuerdo y el 27%, debido a que si bien los equipos varían de acuerdo a las necesidades de manejo, las condiciones e infraestructura (de pisos, de altura disponible y de pasillos) para el uso de montacargas, imposibilitan de manera rápida el desplazamiento para las operaciones entre zonas de recepción y almacenamiento al momento de preparar los pedidos. Sin embargo la capacidad de almacenaje y la disposición de corredores al clasificar y ubicar el producto en las estanterías permiten mantenerla y manipularla.

5. **Los medios de almacenamiento permiten la resistencia y manipulación de productos terminados.**

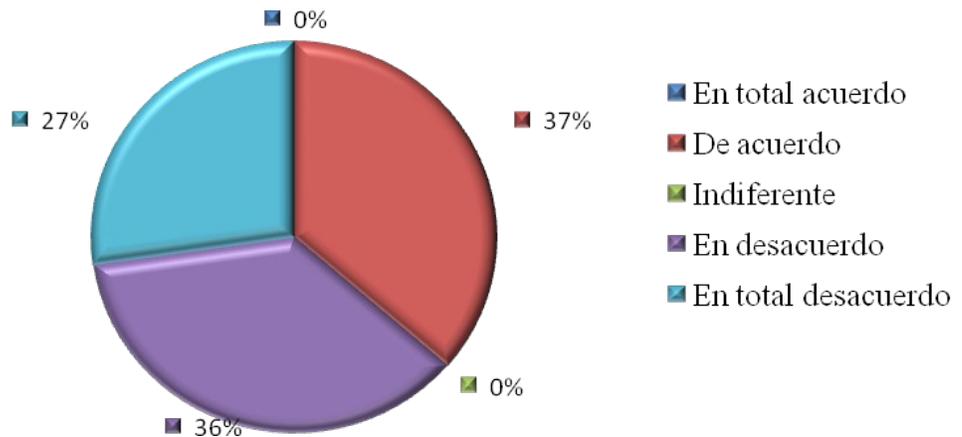
**Cuadro 6**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------	------------	------------

En Total Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	4	37%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	4	36%
En Total Desacuerdo	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que el 37% de los empleados encuestados están de acuerdo con la afirmación: **Los medios de almacenamiento permiten la resistencia y manipulación de productos terminados**, mientras que el 36% restante está en desacuerdo y el 27% en total desacuerdo, los mismos detallan que debe realizarse estándares de almacenamiento de doble profundidad para la selección de uno o dos pallets por referencia y orden de despacho o acomodo, asegurando de esta manera el grado de acceso a una estiba o caja, sin necesidad de realizar movimientos adicionales para permitir su traslado y apilamiento libre, ya que de esta manera el producto tiende a sufrir daños por el peso.

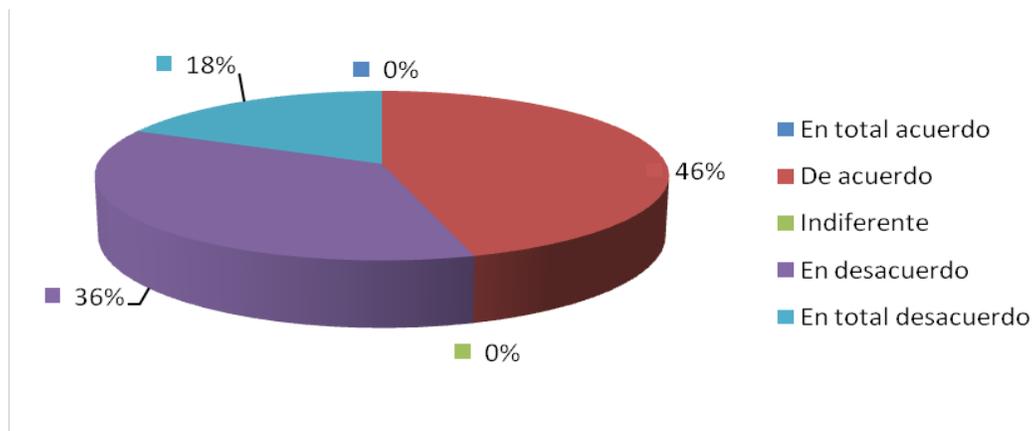
6. Los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso.

Cuadro 7

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	5	46%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	4	36%
En Total Desacuerdo	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

Gráfico 6



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del presente gráfico, el 46% de los empleados encuestados, están de acuerdo y afirman que **los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso**. El 36% y el 18% restante está en desacuerdo y total desacuerdo, ya que ellos opinan que el personal asignado es escaso para sus funciones, lo cual retrasa el proceso operativo y los tiempos de entrega, aun cuando poseen esta limitante, las funciones realizadas por cada uno de

los operarios repercute en otras áreas concernientes al proceso de distribución y almacenamiento de la empresa, es por ello que existe personal recargado de trabajo como otros que poseen tiempo ocioso.

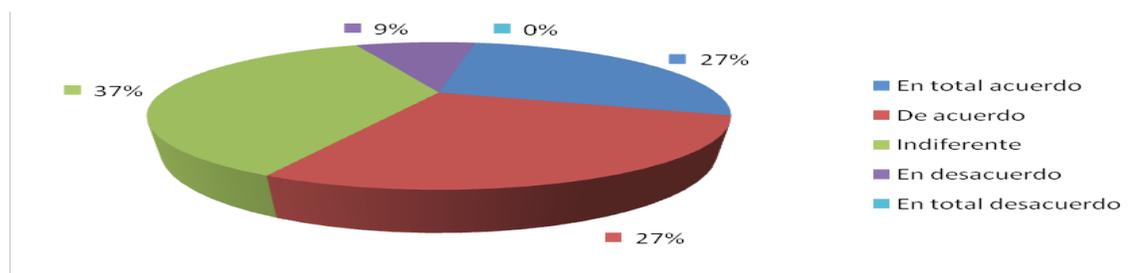
**7. Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la organización.**

**Cuadro 8**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo	3	27%
De Acuerdo	3	27%
Indiferente	4	37%
En Desacuerdo	1	9%
En Total Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Gráfico 7**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que el 27% de los empleados encuestados están en total acuerdo y otro 27% de acuerdo con la afirmación: **Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la organización**, el 37%, es decir 4 personas de los encuestados les parece indiferente, mientras que el 9% está en desacuerdo, estos alegan que no cuentan con capacitación especializada para el manejo y uso de los recursos materiales, manipulación del

producto, desconocen los manuales de normas y procedimientos establecidos, así como las buenas prácticas de almacenamiento para el manejo de alimentos.

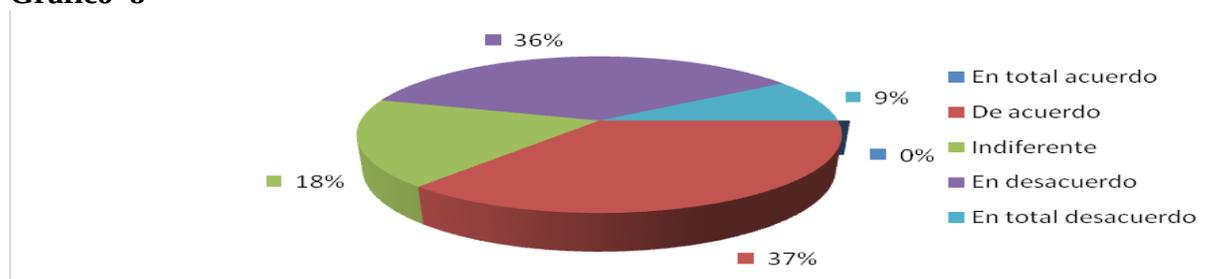
8. **El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos.**

**Cuadro 9**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	4	37%
Indiferente	2	18%
En Desacuerdo	4	36%
En Total Desacuerdo	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Grafico 8**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente gráfico se puede observar que 4 personas, representando el 37 %, en de acuerdo con la afirmación: **El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos.** El 18% les parece que es indiferente, mientras que el 36% está en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo, ya que estos afirman que el personal es escaso para el proceso de almacenamiento con respecto a la demanda de productos, trayendo como consecuencia que la jornada de trabajo se extienda, trabajando

sobretiempo al momento de realizar las descargas de productos provenientes de fabricas e importaciones.

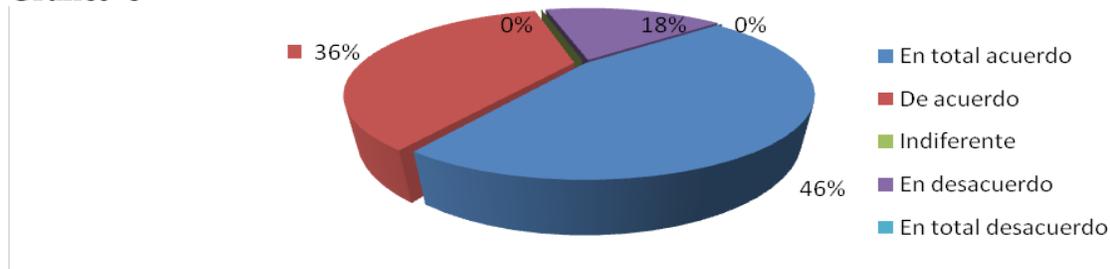
**9. Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado.**

**Cuadro 10**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo (5)	5	46%
De Acuerdo (4)	4	36%
Indiferente (3)	0	0%
En Desacuerdo (2)	2	18%
En Total Desacuerdo (1)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Grafico 9**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente grafico se puede observar que el 46% de los empleados encuestados están en total acuerdo, de igual forma el 36% estan de acuerdo con la afirmación: **Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado**, mientras que el 18% restante está en desacuerdo, ya que consideran que el periodo de permanencia de productos terminados no incide en el proceso de almacenaje, ya que la mercancía tiene alta rotación, siendo el producto el primero en vencer, el primero en salir, lo que hace que la existencia del material almacenado permanezca de manera temporal en

las estanterías, a su vez la escasez de los productos de primera necesidad obligan que de alguna otra forma salga a la venta de manera rápida y oportuna en la actualidad.

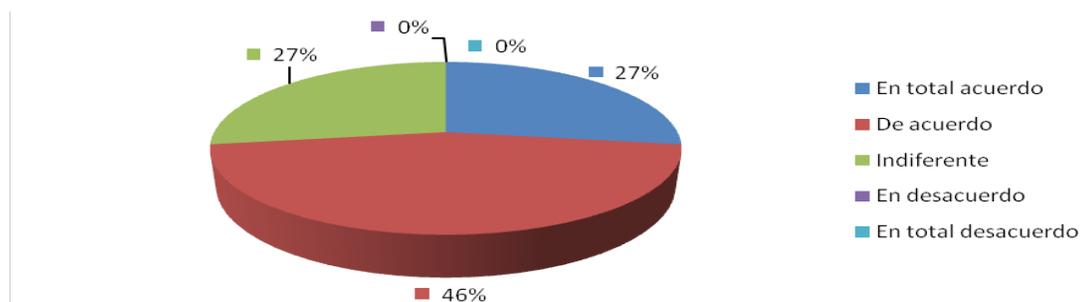
**10. El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.**

**Cuadro 11**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Total Acuerdo (5)	3	27%
De Acuerdo (4)	5	46%
Indiferente (3)	3	27%
En Desacuerdo (2)	0	0%
En Total Desacuerdo (1)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Grafico 10**



Fuente: Elaboración Propia (2011)

**Análisis:** A través del siguiente grafico se puede observar que el 27% y el 46% de los empleados encuestados están en Total acuerdo y De acuerdo con la afirmación: **El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.** esperan ver la evolución,

actualización y mejora en sus procesos logísticos, que sus recursos se utilicen de la mejor manera, minimizando los reclamos o quejas de clientes, lograr el nivel de servicio máximo en la satisfacción del cliente y reduciendo los tiempos de entrega, así como evitar que la mercancía sufra daños en su proceso operativo, garantizando que los productos sean resguardados, manipulados y enviados en buenas condiciones, asegurando la calidad en los mismos. A su vez el 275 restante les parece indiferente que el modelo de gestión a aplicar represente un factor relevante para beneficio de estas empresas logísticas de distribución de alimentos.

A continuación se detalla cada uno de los ejes de la situación actual presente en las empresas distribuidoras de alimentos y lo que se propone para la obtención de soluciones efectivas en sus procesos logísticos de almacenamiento.

#### **A. Diagnóstico del proceso logístico actual de almacenamiento de las empresas distribuidoras de alimentos**

Después de obtener el análisis respectivo, a través de la matriz de datos por medio del instrumento escrito, como lo es el cuestionario, se diagnosticó el proceso logístico de almacenamiento de las empresas distribuidoras de alimentos, como un proceso que se desarrolla con un número de deficiencias, una de ellas es la infraestructura actual de las empresas Nestle Venezuela S.A y Pastas La Sirena, en las cuales el espacio físico es un poco reducido para el proceso de recepción y almacenamiento preventivo al momento de ubicar el producto proveniente de Fabrica, lo cual dificulta en muchos casos que los operarios puedan agilizar y controlar el proceso de manera oportuna y ejecutar las actividades a través de los equipos utilizados para el movimiento de

descarga, así como el fácil acceso en las áreas de almacenamiento, pasillos y espacios marcados de ubicación.

Al momento de la recepción del producto terminado, procedentes de cualquier embarque recibido, se debe descargar, inspeccionar e inmediatamente almacenar, lo cual resulta un poco lento y hasta tedioso este proceso, ya que la mercancía sufre algunos daños en la movilización del producto, esto genera retrabajo para los operarios al clasificar el producto maltratado y preparar las rutas de los clientes para su abastecimiento. Además el proceso de descarga se hace en una zona sin techo, limitando el crecimiento de las operaciones, debido a la protección en cuanto a las inclemencias del tiempo. El flujo rápido del material que entra debe estar libre de toda congestión o demora, el tiempo de permanencia de la mercancía en el área de recepción debe ser lo más corta posible, según el número de orden de descargas del vehículo del proveedor al almacén.

Sin embargo se puede detectar que el proceso de descarga tiende a ser un poco crítico, para la empresa Pastas la Sirena C.A, ya que la misma presenta deficiencias en el control de descarga de vehículos por no mantener el orden de la llegada de los transportistas en su desplazamiento en los puntos de carga y de descarga, aumentando los tiempos de recepción, las jornadas laborales para los operarios, e incrementándose los gastos en pernoctas y limitando la venta diaria a clientes.

Por su parte, la empresa Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.), cuenta con una estructura bastante amplia para el número de vehículos descargados, así como su correcto diseño de las instalaciones, el cual aporta un adecuado flujo de materiales, optimizando las condiciones de trabajo para los empleados, y facilitando las actividades del proceso de recepción, la preparación de pedidos o picking y el movimiento físico de mercancías con los equipos de manejo.

Cabe mencionar que, para el análisis de esta empresa, el proceso de almacenamiento cumple con los requerimientos necesarios en base a la demanda de clientes en la zona, donde, las actividades se encuentran definidas y el almacenaje es llevado a cabo de manera eficiente en los lapsos de tiempo establecidos, además que el peso del producto en estanterías cumple con los estándares establecidos para material frágil resguardado, así como las alturas, también se considera que la empresa ofrece capacitación continua en sus procesos logísticos al personal captado, alineando a si su formación para el manejo del producto, incrementando de esta manera los turnos de jornadas laborales para evitar el sobretiempo.

**B. Analizar la estructura de las empresas distribuidoras de alimentos relacionados con el proceso de almacenamiento de productos.**

**Cuadro 12**  
Análisis DOFA

DOFA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<b>PERSPECTIVAS</b>				
<b>ESTRUCTURA INTERNA</b>	Ausencia de personal para las jornadas de carga y descarga en los almacenes	Dos Turnos de trabajo, para aumentar el personal		
	Infraestructura inadecuada para desarrollar estrategias de innovación y expansión.		Infraestructura permite el desarrollo óptimo de las actividades.	Sistema económico del país no estimula la inversión.
<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>	Altos Costos de Nomina por las jornadas extras en la descarga y carga de vehículos	Empresas han considerado la implementación de herramientas en el proceso operativo.	.Alto Recurso Humano capacitado y satisfecho para desarrollar actividades propias en los puestos de trabajo	
	Debilidad en las competencias de almacenamiento del personal.	Institutos educativos especializados en cursos, talleres, diplomados y postgrados en el área de logística y distribución		
	Personal incapacitado para desarrollar las actividades propias de sus puestos de trabajo y desconocimiento del producto	Diversidad de estrategias y herramientas orientadas a la innovación y al crecimiento empresarial.	Intervención de sucursales nacionales y extranjeras que ofrecen adiestramiento y dominio de las Buenas Prácticas de almacenamiento	

**Fuente:** Elaboración Propia (2011), Tomado bajo el modelo de Amaya (2008).

Para las empresas Nestle Venezuela S.A, y Pastas La Sirena C.A, una de sus debilidades en la estructura interna de cada una de ellas lo representa la plantilla del personal que disponen, la cual es un poco limitada, para las jornadas de descarga y carga de vehículos, esto ocasionado por la demora que se genera en el proceso de recepción de mercancía, aunque cuentan con dos turnos para la jornadas de trabajo en operaciones.

Otra debilidad interna en el proceso de almacenamiento lo ocasiona la estructura física de ambas empresas, ya que el espacio con el que cuentan al momento de descargar los vehículos es bastante pequeña para el desplazamiento de los equipos o maquinarias necesarias (montacargas, transpallet eléctricos y manuales), como parte del proceso de descarga y preparación de pedidos a ser despachados, trayendo como consecuencias un bajo rendimiento en el trabajo, resultando bastante excesivo y extensivo en los horarios.

En cuanto a la innovación y aprendizaje del personal de operaciones del area de almacenamiento de las empresas Nestlé Venezuela S.A y Pastas La Sirena C.A. se presenta desconocimiento en la manipulación del producto, por falta de entrenamiento o bajo nivel de formación del operario. La falta de información en las buenas prácticas de almacenamiento de las operaciones, dificultan en muchos casos manejar el producto bajo los estándares de calidad y los equipos con sumo cuidado y a su vez evitar errores al momento de la preparación de la carga al cliente. Para ambas empresas se requiere de la capacitación y cursos de adiestramiento y actualización del personal para las labores operativas, así como charlas de equipos de seguridad para el área de almacenamiento y recepción.

En éste sentido, cabe mencionar que la empresa de alimentos Marcelo & Rivero C.A. (Café Madrid), tiene oportunidades dentro de su estructura organizacional, ya que maneja una estructura física adecuada según su stock de inventario para cubrir la demanda y un alto costo en recurso humano, lo que facilita el desarrollo de las actividades generadas en el proceso de almacenamiento. A su vez presenta un entorno

estable que se caracteriza por pocos cambios en los productos, innovación tecnológica y un grupo fijo de competidores y clientes con consistentes valores organizacionales constantes en el tiempo.

Por tanto, la empresa bajo estudio efectivamente concentra sus operaciones en el trabajo tanto especializado como estandarizado, pues por un lado se enfoca en la identificación de las tareas con la posterior asignación de las mismas a personal específicamente capacitado para realizarlas; por otro, intenta afanosamente desarrollar políticas y procedimientos que coadyuven al logro de un desempeño consistente en todas las áreas de la empresa. No obstante, cuenta con sucursales nacionales que permiten estandarizar sus procesos internos aplicando las buenas prácticas de almacenamiento, con un gran empowerment en cada uno de los trabajadores como dueños tomadores de decisiones de sus procesos.

### **C. Benchmarking de las unidades de estudio distribuidoras de alimentos en el municipio Guacara del estado Carabobo.**

Las empresas distribuidoras de alimentos en estudio, tienen la capacidad de realizar de forma independiente mejoras, que las ayuden a buscar su posicionamiento en el mercado en el área de operaciones logísticas, deben darse a conocer y extenderse en el mercado, así mismo, el resultado de los análisis de los procesos deber verificarse mejorando sus metodologías y sus controles de calidad.

A causa de esto se realizó el estudio comparativo de aplicación de métodos de Benchmarking para estas unidades, y a su vez se analiza primeramente las áreas que fueron sometidas a procesos de Benchmarking (Ver Cuadro 1), donde se cita a grandes empresas distribuidoras de alimentos como: Alimentos Polar Planta Valencia cereales, Kraft Foods de Venezuela e Inlaca C.A, las cuales observan sus metodologías y aplican benchmark, sometiéndose a la cantidad y calidad de información en sus procesos logísticos.

### Cuadro 13

#### Lista de áreas sometidas a Procesos de Benchmarking

---

Productos y servicios

Productos terminados; características del producto y el servicio

---

Procesos de trabajo

En que forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo

---

Funciones de apoyo

Trabajo indirecto: no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo (por ejemplo, financiamiento, recursos humanos)

---

Desempeño organizacional

Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad

---

Estrategia

Planes a corto o a largo plazo; procesos de planificación.

**Fuente:** elaboración propia (2012)

En referencia a:

#### **Productos y servicios**

Los productos terminados son observados en su estado de venta al por menor, y no en el proceso de producción. Siendo estos de fácil acceso para análisis, donde estos son sometidos a benchmarking, evaluando sus características.

#### **Procesos de trabajo**

Definen los procesos de trabajo, es decir cómo se producen sus productos y cómo reciben el apoyo, aplicando tecnología específicas, procesos de diseños, así como del sitio de trabajo, los equipos manejados, para dar servicios de calidad y clase mundial, produciendo excelentes productos y servicios

### **Funciones de apoyo**

Enfocada en procesos y procedimientos relacionados con las actividades de departamentos de recursos humanos, financieros, marketing y servicios que ofrecen a consumidores externos, de igual manera a las actividades que apoyan a los empleados y a los clientes internos, básicamente pueden comprender escalas de pagos, ajustar remuneraciones, investigación de productos y procesos que afecten a sus clientes internos y de manera directa a los externos.

### **Desempeño Organizacional**

Su desempeño se basa en comprender los resultados de costos (gastos) e ingresos (entradas), aplicables al proceso de distribución (rotación de activo), analizar información relacionada con los resultados de desempeño, de los procesos empleados para almacenar, sistemas de apoyo para mantener niveles excelentes de calidad de productos y servicios.

### **Estrategia**

Muchas de estas empresas competitivas obtienen ventajas competitivas, analizando sus actividades de la competencia en un contexto amplio para luego determinar sus actividades futuras como su estrategia de servicio al cliente, donde hacen benchmarking a aquellas empresas que hayan ganado una sólida reputación en las

estrategias de servicio al cliente, demostrando un eficiente servicio, así como en la distribución, operaciones de distribución, marketing y finanzas. Además al proceso de planificación de estratégica, establece un plan básico, considerando cómo reaccionan las organizaciones estratégicamente a sus cambios tanto en la nueva tecnología, como en sus acciones competitivas y de oportunidades de mercado.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de las empresas estudio y las empresas que aplican Benchmarking en sus procesos logísticos en el área de Calidad:

**Cuadro 14**  
**Proceso de Benchmarking**

<b>Alimentos Polar Planta (cereales), Kraft Foods de Venezuela, Inlaca C.A.</b>	
Es innovadora (¿Qué?)	Proceso/Desarrollo (¿Cómo?)
Red Logística	Funcionan a través de varias plantas operativas, conectadas con centrales a través de rutas.
Cliente	Mediante una extensa cobertura territorial, un servicio de calidad y una amplia gama de servicios se satisfacen las necesidades del cliente.
Organizaciones Orientada hacia la calidad	Se ha instaurado una política de autopenalización y tipificación y control de incidencias.
Organizaciones conscientes de su responsabilidad social	A través de sus diversas actividades destinan un 1 por ciento de su facturación bruta.

**Fuente:** elaboración propia (2012)

**Cuadro 15**

**Alimentos Polar Planta (cereales), Kraft Foods de Venezuela, Inlaca C.A.**

Es innovadora (¿Qué?)	Proceso/Desarrollo (¿Cómo?)
Entrega a tiempo (Facturación al cliente)	Se desarrolla el proceso de facturación igual a lo entregado, verificando stock vs pedidos.
Entrega de productos con toda la documentación Mercancía con buena presentación	Elaboran la atención a reclamos (solución de problemas administrativos y ventas). Indicadores de calidad, verificación del producto, (etiquetas, promociones) buenas prácticas de almacenamiento.
Estado de cuenta del cliente actualizado	A través de la frecuencia de visitas de la fuerza de ventas y asesoría técnica (antes y después de la venta).
Mejorar la calidad de la gestión	Elaborar modelos genéricos de RRHH, válido para todas las plantas, basado en la gestión por competencias de un entorno Web y arquitectura internet.
Generar ventajas competitivas, a través de un sistema de gestión de RRHH, basado en las nuevas tecnologías	Indicadores claves de gestión: optimizar los procesos de selección, formación y desarrollo con información y calidad, garantizando datos seguros.

**Fuente:** elaboración propia (2012)

**Cuadro 16**

**Requerimientos Críticos de Calidad para el Cliente.  
Procesos a desarrollar Benchmarking**

**Nestlé Venezuela S.A., Pastas La Sirena C.A., Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.).**

1. Entrega de mercancía a destiempo
2. Facturación no atendida en su totalidad, según lo pedido.

3. Poca solución en atención de reclamos (problemas administrativos y ventas).
4. Reclamos por calidad (producto abollado, dañado)
5. Falta de capacitación por parte de estas empresas de alimentos al personal de operaciones.
6. Pedido incompleto (cantidades pedidas diferente a la cantidad recibida)
7. Falta de información de estatus de pedidos (asesoría, estado de cartera)
8. Problemas en la condición de venta.
9. Falta de asesoría técnica (antes, durante y después de la venta)
10. Capacitación de los operarios en el almacén en las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

11. Falta de red logística

**Fuente:** elaboración propia (2012)

En consecuencia, las empresas de alimentos estudiadas, deben iniciarse en Benchmarking para permanecer competitivas en el mercado, fundamentalmente deben estar en contacto inicial con las empresas modelos, las cuales representan fuentes externas que inician el proceso, pero siempre asegurando que se cubra toda la información pública disponible y se documente la información importante, en fin, todo esto es realizable sobre la base de una buena planeación, derivada de metas y blancos de medición cuantificables.

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Después de haber planteado el modelo de gestión de logística de almacenamiento propuesto para las empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo en el municipio Guacara del 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.

Este análisis permitirá determinar las probabilidades de éxito para el modelo de gestión propuesto y su puesta en marcha dependerá de los aspectos que fueron clasificados en tres áreas: técnica, operativa y económica.

### **Factibilidad Técnica**

Para la ejecución de la propuesta que aquí se presenta, se necesita la ejecución inmediata de algunas actividades de adiestramiento y formación del personal en el área de operaciones, asimismo, la incorporación de estrategias y planes de acción referentes a la atención y buenas prácticas de almacenamiento de la mercancía para el mejor servicio al cliente interno y proveedores de servicio, así como desarrollo de políticas para la estandarización de la calidad en el servicio ofrecido por las empresas.

Según Meléndez (2007), la falta de experiencia técnica dentro de la organización puede llevar al rechazo de una alternativa particular. Los estudios de factibilidad técnica también consideran si la organización tiene el personal que posee la experiencia técnica requerida para diseñar, implementar, operar y mantener el sistema propuesto. Si el personal no tiene esta experiencia, puede entrenarse o pueden realizarse nuevas contrataciones de personal que tenga la experiencia solicitada.

A causa de esto, se evaluó el hardware existente, tomando en cuenta la configuración mínima necesaria, la empresa Pastas La Sirena C.A requiere realizar inversión inicial para la adquisición de nuevos equipos y actualizar los equipos existentes, ya que los mismos no satisfacen los requerimientos establecidos tanto para el desarrollo y puesta en funcionamiento del sistema propuesto.

En este tipo de factibilidad se realizó una evaluación acerca del hardware, software y del conocimiento técnico del recurso humano, con el que se requiere para comprobar su disponibilidad para el desarrollo, diseño e implantación del sistema de

gestión y conocer si se cuenta con los recursos necesarios en las empresas distribuidoras de alimentos a objeto del estudio.

### **Factibilidad Operativa**

Con la finalidad de poner en práctica este trabajo de grado, es necesario realizar consultas técnicas y teóricas a las empresas consultoras especialistas en Atención, Servicio, Manejo de Materiales y Adiestramiento de Personal, específicamente para aquellos actores responsables directos de la atención a los clientes. Otro aspecto fundamental a considerar, es el de la colaboración y apoyo efectivo por parte de la alta gerencia de las empresas, con el objetivo de aprobar los recursos para orientar los esfuerzos mancomunados en la calidad de la atención y en la calidad del servicio. De igual forma, la incorporación de personal con entrenamiento continuo para las áreas de operaciones logísticas y almacenamiento, debe ser continuo, permitiendo así el fortalecimiento a la formación de los equipos de trabajo, maximizando la eficiencia de la gestión.

Por otra parte, otro factor a considerar corresponde a la estructura organizativa de las empresas de alimentos es lo suficientemente robusta como para soportar la administración de un proceso de gestión tal como se propone, en donde deben asignarse responsabilidades según las especialidades y áreas de experticia a cada uno de los integrantes del equipo, haciendo énfasis en los supervisores ó coordinadores de área, quienes deben desempeñar sus funciones de planificación, ejecución, dirección y control de los indicadores de gestión propuestos e implementar los planes de acción y/o remediación según sea el caso.

En este sentido, luego de haber evaluado las empresas distribuidoras de alimentos que conformaron el estudio en esta investigación, el investigador concluye que desde el punto de vista operativo la implementación de esta propuesta es totalmente viable,

ya que empresas como Nestle Venezuela S.A y Pastas La Sirena C.A, requieren de una estructura organizativa adecuada, así como un apoyo por parte de la alta gerencia de estas empresas para ir adelante en la implantación de un modelo de gestión de estas características.

### **Factibilidad Económica**

Para la ejecución de esta propuesta, es necesario cuantificar la inversión por parte del área de sistemas de incorporar el modulo de atención de quejas y reclamos en SAP, la adecuación de buzones en las áreas de almacenamiento, la elaboración y aplicación del procedimiento para la atención de quejas y reclamos, inversión en distribución de espacio físico para el área de recepción de mercancías nacionales e importadas, así como el diseño y divulgación de la campaña de mercadeo interno; herramientas necesarias para lograr medir y mantener la satisfacción de los clientes internos y externos.

Para asegurar el éxito en la implantación de la propuesta, algunos elementos que requieren de una inversión para entre los cuales se mencionan: costos de inversión relativos al desarrollo del sistema de gestión de indicadores, costos asociados a consultorías externas y derivados de la adquisición de software, ligados a la administración del proceso de desarrollo y capacitación del personal.

Los beneficios derivados de la implantación de este modelo son del tipo intangibles, ya que se refieren a aquellos que no se pueden poner en términos monetarios como por ejemplo: aumento de productividad, mejora de imagen organizacional, mejora en nivel de servicio, alineamiento con el negocio, calidad de información ó eficiencia. Son beneficios que agregan valor pero que no son medidos en términos monetarios directamente. Por esta razón, en el análisis costo beneficio que forma parte del estudio de factibilidad económica de la propuesta, no se

considera el cálculo de metodologías financieras para evaluación de proyectos tales como valor presente neto, retorno de la inversión, tasa interna del retorno, entre otros.

Por su parte, para las empresas de alimentos se establece claramente el enfoque de factibilidad en este estudio, del mismo modo, se indica hacia dónde es que se quiere dirigir el negocio para lograr sus objetivos planteados, en el cual la misión y visión describen básicamente “su razón de ser” y “lo que persigue cada una”, determinando así por medio de estas la definición de sus principios básicos, quienes perciben la situación del presente y del futuro de una empresa.

A todo esto, Gómez (2008:274) señala que la misión no es más que “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”, de esta manera justifica su existencia y sus fines en el mercado competitivo. De igual forma funciona la visión donde él mismo indica que la empresa declara donde quiere que su empresa o área operativo este entre los 3 o 5 años futuros promoviendo la pertenencia de todos los que integran la organización.

Por ello, hoy en día hay q actuar de manera proactiva para adelantarse a los problemas, para mover el producto en el mercado y obtener resultados positivos que influyan en la competitividad y asumir los retos presentados en el entorno interno y externo, así pues, se menciona la misión y visión de las empresas de alimentos a objeto de estudio, como elemento fundamental que compone el objetivo específico de cada una, lo que les permite existir y lograr su sostenibilidad o rentabilidad.

### **Misión**

“La excelencia de nuestros productos, servicios y marcas con preferencia indiscutible de los consumidores, enfocadas en la Nutrición, Salud y Bienestar de

nuestros clientes en el mercado nacional e Internacional, sirviéndoles con esmero, originalidad, y atención a los detalles”.

### **Visión**

Seremos líderes indiscutibles en calidad, distribución y ventas de café tostado y molido en Venezuela evolucionando en una respetada y confiable Compañía de alimentos a una respetada y Confiable compañía de alimentos líder en Nutrición, Salud y Bienestar. Somos una exitosa empresa, detallista de bienes y servicios, reconocida por su capacidad de generar bienestar para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y nuestra comunidad en general.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Introducción**

El propósito de esta propuesta, tiene como fin específico, sugerir ciertos planteamientos para cubrir las necesidades que se tienen en cuanto al proceso logístico de almacenamiento de las empresas distribuidoras del sector alimentos del municipio Guacara del Estado Carabobo, apoyada en las teorías previamente estudiadas y con base en los resultados obtenidos, quienes contribuyeron en cambiar la realidad de la problemática expuesta.

Por consiguiente, esta propuesta de un modelo de gestión, busca ampliar la visión en lo que a proceso logístico de almacenamiento se refiere, utilizando como modelo

de gestión la Pirámide de resultados, adaptada a las necesidades de estas empresas, como base fundamental en la toma de decisiones que soporte los cambios del entorno ante los requerimientos de los clientes y satisfacer así al consumidor final.

Es importante señalar que, el consumidor final es el foco de todos los actores de la de la cadena de distribución, donde la calidad de un producto debe prevalecer en el almacenamiento, funcionando de manera tal, que toda la mercancía resguardada cumpla con las especificaciones, y los controles básicos que sean usados, cubran con las buenas prácticas de almacenamiento para la mercancía llegue en óptimas condiciones, desde el principio hasta el final. De la misma manera la estructura física requerida por estas empresas cuente con un manejo correcto de los inventarios para satisfacer dichos requerimientos, además de un sistema de comunicación que permita un fluido manejo de la información para los operarios.

**Aplicación de un modelo de gestión de logística de almacenamiento para las empresas distribuidoras de alimentos en el municipio Guacara del estado Carabobo.**

**Figura 5**

**Modelo de Gestión basado en la Pirámide de Resultados**



**Fuente:** elaboración propia (2011), bajo el modelo de Linch y Cross (1992)

Cada vez en mayor medida, las empresas de alimentos deben hacer cambios en la forma de organizar el trabajo, lo cual le permitirá servir mejor a los clientes, ofrecer un trabajo más satisfactorio al personal, funcionar con mayor efectividad y volverse más eficiente. Por consiguiente, la aplicación del modelo de gestión de la Pirámide de Resultados, permite evaluar el proceso logístico de almacenamiento de las empresas de alimentos, donde el propósito de este proceso es estandarizar sus procedimientos en el manejo y custodia de materiales para la entrega oportuna al consumidor final. Adicionalmente se evalúa la gestión del almacén, mediante algunos indicadores, tales como: calidad, entrega y tiempos en carga y descarga.

### Indicadores de Calidad

- **La organización MAQ de estrategias de trabajo:** La Iniciativa para Maximizar el Acceso a la Calidad (MAQ, por su sigla en inglés) específica, pueden mejorar el acceso y la calidad de los servicios, evaluando la calidad en sus procesos, estrategias y aseguramiento de la calidad, donde existan procesos de capacitación

y entrenamiento. Los elementos se aplican a los diferentes niveles de provisión de servicio. Una buena organización de trabajo y una mejor provisión de servicio, ofreciendo productos de calidad, donde se minimice la queja y el reclamo del cliente en mercancía con defectos o maltratos en su manipulación.

- **Instalaciones amplias y espacio físico acorde para la manipulación del producto:** La empresa debe determinar el espacio físico adecuado para no causar daño a los productos y disminuir la eventualidad de reclamos y devoluciones por parte de los clientes. Disminuyendo la difícil rotación del producto, lo cual favorece la acumulación de mercancía superada y de difícil venta, haciendo inoportuna la atención de los pedidos.

### **Indicadores de Entrega**

- **Entregas Justo a tiempo:** Evitar el retraso en el pedido a los clientes, ni antes ni después, controlando la salida de la mercancía en cuanto a las cantidades enviadas, la oportunidad en cuanto al tiempo o fecha prevista, eliminando el desperdicio de tiempo en movimientos innecesarios, el retorno de mercancía por defecto o abollados, eliminando el costo innecesario.

En consecuencia existen 9 desperdicios que las empresas de alimentos Nestle Venezuela S.A, Pastas La Sirena C.A. y Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.) deben eliminar para permanecer progresivamente y evitar molestias en los clientes, los cuales son:

1. Artículos almacenados no necesarios de inmediato, los cuales ocasionan desperdicio, interrupciones en los procesos de almacenamiento.
2. Productos defectuosos, los cuales deben ser reportados a fábricas, cobros a transporte por averías en traslados a clientes para evitar el reclamo.

3. Maquinas paradas o averías, manejo especializado de equipos para realizar las operaciones, y el mantenimiento progresivo, evitando las paradas de máquinas o el daño por el mal uso.
4. Exceso de gastos
5. Exceso de personal
6. Productos con mas funciones de las necesaria.
7. Trabajadores muy calificados para tareas sencillas
8. No cumplir la norma de operaciones
9. Pérdidas de tiempo.

Por ello, se debe eliminar el desperdicio y pensar lo que a estas empresas le sobra y lo que no agrega valor, midiéndolo y controlándolo.

**Indicadores de tiempos en carga y descarga:** Por su parte, las empresas en estudio deben aplicar una reducción del tiempo en la espera de la descarga a través del control de vehículos en el almacén para evitar la demora en los pedidos, tiempos que demuestran la mala organización para realizar las actividades en el área de recepción y almacenamiento, lo cual incrementa los costos de flete y transporte.

Ahora bien, la eliminación de los defectos se hace sentir no solo en la programación de mantenimiento, sino en las relaciones de los fabricantes con los proveedores, por ello los proveedores deben mantener niveles de calidad altos y consistentes; y los trabajadores deben tener autoridad para detener las operaciones si identifican defectos en los productos para evitar que el proceso de descarga se vea afectado en la operación logística.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El término logística incluye un complejo número de tareas y funciones en el desarrollo de la actividad empresarial, si bien resulta un proceso de mover cosas con la entrega de los productos requeridos, en el lugar adecuado, en el momento preciso, incluye a su vez servicios de transporte y las actividades auxiliares y complementarias del mismo, sin duda alguna representan actividades logísticas, en las cuales se deben asumir todas las funciones que prestan, las cuales están altamente influenciadas por la actividad económica actualmente asistida a un ciclo económico de recesión influenciada por la demanda.

Al mismo tiempo, los servicios de logística no sólo incluyen transporte, sino servicios complementarios que incluyen la organización, almacenamiento, distribución, etc. También tiene que ver con mantener los niveles de inventario requeridos para alimentar el proceso logístico con base a las necesidades de los clientes, a su vez el manejo de los inventarios, quien es garante de velar por la custodia y resguardo de las existencias del producto terminado en el centro de distribución, el almacenamiento de los productos y su manipulación, constituyen un importante porcentaje de la inversión destinada a la logística en las empresas de producción masiva como lo son Nestle Venezuela S.A., Café Madrid (Marcelo & Rivero C.A.) y Pastas La Sirena C.A.

Por esta razón, para estas empresas de alimentos, dentro de sus principios de almacenaje están: aprovechar al máximo el espacio destinado para el almacenamiento

de los insumos y productos, minimizar la manipulación del inventario, de modo que el inventario entre y salga una vez y de la manera más expedita posible, sin que el producto sufra daño alguno en la operación, mantener fácil acceso al inventario, ubicando los materiales según su nivel de rotación, volumen y tamaño, facilitando la rotación y el control de inventario, asegurándose que la información que refleje el sistema, sea exactamente la que está en existencia. Estos principios acercan los productos a los diferentes mercados actuales y potenciales, ajustando los niveles de producción de la empresa a la demanda real y refuerza el servicio prestado a lo largo de la cadena de distribución.

Según la investigación realizada, la presente propuesta demuestra, que es preciso flexibilizar la estructura organizativa de las empresas estudio, optimizando el uso de sus recursos de información, reforzando el sistema de medición de desempeño aplicado al recurso humano que se involucra en el proceso de almacenamiento y recepción del producto terminado, ya que los operarios no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño, así como no conocen que es lo que miden realmente en su gestión, donde sus tareas no son claramente definidas, no reciben una inducción adecuada en su ingreso a la organización, no se les capacita de manera especializada y muchos no conocen las buenas prácticas de almacenamiento del producto que manipulan.

De igual forma, el uso de los recursos tecnológicos es fundamental, a través de un sistema de información, debido a que las empresas Nestle Venezuela S.A y Pastas La Sirena C.A., requieren de un manejo de información que permita medir el nivel de servicio al cliente, donde puedan conocerse las necesidades de cada uno de ellos, obteniendo los resultados requeridos con menos recursos. Así mismo, se detectó la falta de espacio físico en las estructuras diseñadas para las operaciones funcionales de estas empresas, lo cual ocasiona la disminución en la facilidad y rapidez del uso de equipos de montacargas y transpallets al momento de ejecutar las tareas, lo que

impide lograr resultados en el menor tiempo posible, aumentando así el volumen de trabajo a los operarios, horas extras, personal con exceso de trabajo, demora en los procesos de descarga de los vehículos y tiempos de entrega a los clientes.

Finalmente se puede resaltar que la principal responsabilidad de que el proceso funcione de manera eficaz, es mediante la administración de los inventarios de manera de asegurar el manejo de los mismos; y así mantener niveles adecuados de materiales, reducir costos y flexibilizar el tiempo de reacción a los cambios de mercado, lo cual contribuirá a que las empresas de alimentos ser mantengan competitivas con respecto a otras de su ramo.

## **RECOMENDACIONES**

En cuanto a las sugerencias que se hacen respecto a posibles acciones y estudios futuros a partir de la presente investigación, se listan a continuación las siguientes recomendaciones:

La primera sugerencia es la implantación de la propuesta aquí planteada de manera de lograr la integración en la cadena de distribución de las empresas de alimentos.

La siguiente sugerencia va dirigida a la estructura organizacional en solicitar e incluir las funciones de apoyo y servicio logístico en las áreas operativas, entrenar al personal de almacén, en la capacitación y el conocimiento del proceso de gestión de almacén, dar a conocer las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) para manipulación del producto, normas de calidad establecidas por las empresas.

La tercera recomendación hacer un estudio de clima organizacional, para determinar las barreras que entorpecen la comunicación e interacción del personal,

validando el recurso humano como principal elemento fundamental para medir el resultado extensivo y excesivo en los horarios y turnos establecidos.

En cuarto lugar, se recomienda hacer una revisión exhaustiva de los indicadores definidos en cada organización, para asegurarse de que estos medirán los procesos logísticos que soportan la cadena de distribución de alimentos.

Se recomienda también solicitar al administrador de sistemas una revisión de los módulos del sistema de información, relacionados con el manejo de inventario, recepción y almacenamiento, un adiestramiento profundo de los mismos para asegurar la administración efectiva de los mismos, tomando en cuenta aquellas transacciones que integran las funciones de todas las áreas involucradas.

Por último, para asegurar que la gestión de la cadena de distribución sea cada día más eficiente y eficaz, con los tiempos en ciclos de entrega establecidos, carga y descarga de vehículos en el tiempo estipulado, se sugiere revisar el diseño de la estructura física a fin de resguardar el producto en las instalaciones con un área destinada para su almacenaje y desplazamiento de equipos utilizados en la manipulación del producto en zonas de acceso, hasta la ubicación del material en las estanterías y preparación de rutas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, Jairo (2008). **Gerencia, Planeación & Estrategia**. Universidad Santo Tomas, Colombia.
- Balabu, Manuel (2006). **Modelo de Gestión para Optimizar el Control de Inventario de Compras y Suministro en la U.S.B.** Tesis de Postgrado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Carabaño, María (2003). **Modelo de Planificación y Procura de Materia Prima Importada para Alimentos Balanceados en Venezuela.** Tesis de Postgrado, Universidad Tecnológica del Centro, Valencia-Edo. Carabobo.
- Casú, Anaïs (2005). **Modelo para la Gestión Logística de Servicio al Cliente Administrando la Cadena de Suministro. Caso: C.A Química Integrada (Intequim).** Tesis de Postgrado, Universidad Tecnológica del Centro, Valencia-Edo. Carabobo.
- Collier, David (2007). **Administración de Operaciones**, segunda edición, cengage learning, México D.F.
- Cos, Paul (2001). **Manual de Logística**, ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid-España.
- Dávila, Ernesto (2007). **Propuesta de Mejoramiento para los Procesos en la Zona de Almacén del Centro de Distribución de una Empresa Retail.** Tesis de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú.
- Da Costa, Julio (1992). **Diccionario de Mercado y Publicidad**, Caracas: Editorial Panapo.
- Garcia, Eliana (2009). **Diseño de un Plan de Mejoras para la Gestión de Almacén de Productos Terminados y Despacho. Caso estudio: Alambres y Cables Venezolanos (ALCAVE)**, Tesis de Postgrado, Universidad Tecnológica del Centro, Valencia-Edo. Carabobo.

- Hernández, Sampieri (2010). **Metodología de la Investigación**, quinta edición, editorial MacGraw Hill, México, D.F.
- Liy, Roger (2008). **Propuesta de Mejora para la Cadena de Suministro en el Negocio de Lubricantes**. Tesis de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima-Perú.
- Mora, Luis (2009). **Gestión Logística Integral** (Mejores Practicas en la Cadena de abastecimiento). Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Peña, Guerrero (2007). **Optimización de la Recepción de Producto Terminado, Mediante el Uso de Redes de Distribución**. Tesis de Postgrado, Universidad Metropolitana, Caracas-D.C.
- Sabino, Carlos (1995). **Metodología de la investigación** (operacionalización).
- Salgueiro, Amado (2001). **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando**, ediciones Díaz de Santos, Madrid-España.
- Sanz, Joel (2007). **Propuesta para la Gestión de Inventarios de las empresas del ramo Alimenticio del Estado Carabobo**. Tesis de Postgrado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Serna, Humberto (2005). **Índices de Gestión** (Como diseñar un sistema integral de medición de gestión), segunda edición, 3R editores, Bogotá.
- Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica**, decima edición, 3R editores, Bogotá.

## **ANEXOS**

Anexo A.



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



**Carta de Validación de los Instrumentos**

Yo, \_\_\_\_\_ de profesión  
\_\_\_\_\_ con estudios de 4to nivel en  
\_\_\_\_\_ hago constar mediante la presente,  
que he revisado el instrumento de recolección de información “Cuestionario”, desde  
el punto de vista de \_\_\_\_\_, diseñado por la Lcda.  
Mayerling Dacosta C.I. 15.304.526, que será aplicado a la muestra seleccionada en la  
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“MODELO DE GESTIÓN  
DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL  
MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO”**.

Constancia que se expide a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2011.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

C.I.: \_\_\_\_\_

Anexo B



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



***PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO***

**EXPERTO:**

\_\_\_\_\_ C:I \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

**INVESTIGADOR: Mayerling Dacosta C.I. 15.304.526**

**Título del Trabajo de Investigación: “MODELO DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO”.**

Instrumento de Validación de Contenido Cuestionario I

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							

<b>6</b>							
<b>7</b>							
<b>8</b>							
<b>9</b>							
<b>10</b>							

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Nombre del experto: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

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

## Anexo C



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



### **PRESENTACION:**

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre el Proceso Logístico de Almacenamiento para las Empresas Distribuidoras de Alimentos de Consumo Masivo en el Municipio Guacara del Estado Carabobo. Ello, con el fin de evaluar y optimizar a través de la propuesta de un modelo de gestión. Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines académicos.

### **INSTRUCCIONES:**

Por favor, marque con una X su respuesta, en el número 1 si está en total desacuerdo con la característica descrita, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo o 5 si está en total acuerdo.

1. Existen Procesos definidos para la Recepción de Productos Terminados.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

2. Existen formatos de control para la recepción de Productos Terminados

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

3. La infraestructura actual es suficiente para la distribución física de Productos Terminados.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

4. Los equipos para el manejo de materiales entre zonas de recepción y almacenamiento facilitan el trabajo de los operarios al momento de ubicar la mercancía en las estanterías.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

5. Los medios de almacenamiento permiten la resistencia y manipulación de de productos terminados terminados.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

6. Los operarios de almacenamiento cumplen con las funciones asignadas para controlar el proceso.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

7. Existe capacitación especializada a los operarios por parte de la organización

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

8. El número de personas que intervienen en el proceso son suficientes con respecto a la demanda de productos.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

9. Incide el período de permanencia de productos terminados con respecto al proceso de almacenaje utilizado.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

10. El modelo de gestión establecerá premisas que beneficien a las empresas de alimentos en sus procesos logísticos de almacenamiento.

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. En total desacuerdo ( ) | 4. De acuerdo ( )       |
| 2. En desacuerdo ( )       | 5. En total Acuerdo ( ) |
| 3. Indiferente ( )         |                         |

## Anexo D

### Cronograma de Ejecución

**Cuadro No. 1**

	2011				2012			
	Trimestres							
ACTIVIDADES	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Formulación del Problema	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>X</u>				
Marco Teórico		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>X</u>				
Búsqueda Referencias	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>X</u>				
Entrevistas	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>X</u>				
Análisis de Información				<u>x</u>	<u>X</u>			
Diseño de Estrategias					<u>X</u>			
Elaboración de Proyecto final (Tesis)						<u>X</u>		
Revisión Informe Final							<u>X</u>	
Presentación y Defensa (Tesis)								<u>X</u>

Fuente: Elaboración Propia. (2011)

