

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



Maestría en Ejecutiva de Administración de Negocios (MBA)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**La subcontratación, los costos y la calidad del servicio logístico del
transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa Consorcio
Empresarial AGNAV S.A**

PRESENTADO POR:

**Chevarría Villalobos, Vidal
Huaycha Dongo, Adán Víctor**

JESÚS MARÍA – PERÚ

2014

DEDICATORIA

A mis padres que siempre admire, a mi hijo y a mis hijas que los quiero mucho y que son mis tesoros.

Vidal Chevarría Villalobos

DEDICATORIA

A mi esposa, a mi hijo, a mi madre, a mi padre que está en el cielo, a mis hermanos y hermanas, a todos mis profesores, profesoras y en especial a la Dra. María Isabel Vigil Cornejo.

Adán Víctor Huaycha Dongo

AGRADECIMIENTOS

Estoy infinitamente agradecido a nuestro Dios, porque me ayuda, me guía, me cuida, me protege, por él vivimos. A mi esposa por estar siempre pendiente de mí, apoyándome moralmente para seguir adelante con mis estudios, por dedicar al estudio a veces uno deja de compartir cosas como pareja, pero tenía que darme un tiempo para seguir creciendo, esposa gracias por la paciencia que tuviste, que al fin logré concluir mis estudios. A mi Hijo con mucho cariño por comprenderme a su corta edad, que a veces no podía jugar con él un fin de semana por estudiar, tenía prepararme para los exámenes, pero siempre he estado pendiente de él, en mis vacaciones casi siempre salíamos de viaje con mi esposa y mi hijo, siempre me he dado tiempo para mi familia, recuerdo cuando estudiaba para el examen en una de las habitaciones que tenemos en nuestra casa, siempre mi hijo subía despacito y me daba una sonrisa pensando que me interrumpía mi estudio, pero yo feliz le recibía con una sonrisa y le abrazaba, compartía momentos y le explicaba que tenía que seguir estudiando, gracias hijo te lo digo de todo corazón, para el estudio no hay edad, solo tener la voluntad de hacerlo, pero es mejor aprovechar el estudio de joven. A mi madre, gracias por darme la vida, por cuidarme desde tu vientre y lo sigues haciendo, por tus consejos, por los momentos que compartimos, por tu apoyo moral y por todo que haces por mí, gracias mamá. A mi padre que se encuentra en el cielo, que me cuidaste desde pequeño, me orientaste, me enseñaste el trabajo, me educaste, dabas todo por tus hijos, por los momentos compartidos, cuanto me hubiera gustado que estuvieras vivo para seguir compartiendo, pero sé que desde cielo me estás viendo y me sigues cuidando como lo hacías aquí en la tierra, gracias papá y que nuestro Dios te tenga en su gloria. A mis hermanos y hermanas por el cariño que compartimos, por lo que nos ayudamos en las buenas y en las malas, allí estamos como familia, gracias hermanos a ustedes también les digo que para el estudio no hay edad. A mis profesores, profesoras, gracias por sus enseñanzas en la parte pedagógica, tendré presente sus consejos. A mi profesora Dra. María Isabel, gracias por enseñarme y guiarme con la tesis hasta su culminación, no ha sido fácil hemos tenido varias reuniones de estudio para poder concluir la tesis, gracias.

Adán Víctor Huaycha Dongo

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 MARCO HISTÓRICO.....	11
1.2 MARCO TEÓRICO	12
1.2.1 <i>Teorías de la Administración.....</i>	12
1.2.2 <i>Logística</i>	125
1.2.3 <i>El Servicio Logístico de Transporte de Carga.....</i>	20
1.2.4 <i>Factores en la elección del vehículo de carga</i>	21
1.2.5 <i>Variables operacionales para la selección del vehículo de carga.....</i>	26
1.2.6 <i>Medición de la productividad del transporte de mercancías.</i>	29
1.2.7 <i>Costos: componentes del costo variable o costo operativo</i>	30
1.2.8 <i>Costos administrativos relacionados con la operación del vehículo de carga.</i>	32
1.2.9 <i>Estrategias se utilizan para la fijación de precios (flete).....</i>	33
1.2.10 <i>Criterios para la Subcontratación en transporte terrestre.</i>	39
1.2.11 <i>Subcontratación del transporte.</i>	42
1.2.12 <i>Subcontratación del transporte en el contexto de la cadena de suministro</i>	43
1.2.13 <i>Importancia estratégica de la subcontratación.</i>	46
1.2.14 <i>La subcontratación como un proceso de selección de técnicas en el sector transporte.</i>	51
1.2.15 <i>Definiciones de outsourcing</i>	52
1.2.16 <i>Análisis de costos y calidad del servicio de transporte.....</i>	65
1.2.17 <i>Los 14 puntos para la gestión de la Calidad (Aportaciones Deming).....</i>	71
1.2.18 <i>De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente</i>	75
1.3 MARCO CONCEPTUAL	82
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	86
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	86
2.1.1..... <i>Descripción de la Realidad Problemática</i>	86
2.1.2 <i>Antecedentes Teóricos</i>	94
2.1.3..... <i>Definición del Problema principal y específicos</i>	105
2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	105

2.2.1 Finalidad.....	105
2.2.2 Objetivo General y Específicos	105
2.2.3 Delimitaciones del Estudio	106
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio	106
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES	106
2.3.1 Supuestos Teóricos.....	106
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	108
2.3.3 Variables e Indicadores	109
CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	111
3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	111
3.2. DISEÑO UTILIZADOS EN EL ESTUDIO.....	111
3.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	112
3.4. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	112
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	113
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	113
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	132
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	135
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
5.1 CONCLUSIONES.....	144
5.2 RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	153

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar la relación entre la subcontratación, los costos y la calidad del servicio logístico de transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa “Consortio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

El nivel de investigación fue aplicado, tipo, método y diseño descriptivo. La población estudiada fue de 30 empresas que realizan subcontratación de las cuales se seleccionaron de forma no probabilística a 2 empresas y de ellas se seleccionaron a 40 clientes.

El instrumento utilizado para medir las variables fue la encuesta con preguntas de alternativas cerradas, escalas de tipo nominal. El instrumento aplicado fue sometido a juicio de expertos para comprobar su validez.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de chi cuadrado y la prueba bilateral de significancia estadística a un nivel de error de 0.05, encontrando los siguientes resultados:

Se ha comprobado que **la subcontratación** se relaciona positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consortio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú. Así como también ha quedado demostrado que **los costos** se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la empresa mencionada.

Palabras clave: subcontratación, outsourcing o tercerización, costos, calidad de servicios, logística.

ABSTRACT

This thesis aimed at general determine the relationship between outsourcing, the costs and the quality of the logistics service of freight of goods transport in the company "Business Consortium AGNAV S.A, conformante company of Shougang Corporation in the Peru."

The level of research was applied, type, method, and descriptive design. The population studied was of 30 companies that perform outsourcing which is independently not only 2 probabilistic and them by selecting them 40 customers.

The instrument used to measure the variables was the survey with questions of closed alternatives, nominal rate scales. The instrument applied was submitted to experts to check its validity.

For testing hypotheses was used the statistical test of chi square and the bilateral test of statistical significance at a level of error of 0.05, finding the following results:

Found that **subcontracting** is positively related to the quality of the logistics service of freight transport on the company Consortium Business AGNAV S.A, conformante company of Shougang Corporation in the Peru. As it has also been shown that **costs** are positively related to quality in the logistics service of freight transport in the mentioned company.

Key words: subcontracting, outsourcing or outsourcing, costs, quality of services, logistics.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado **la subcontratación, los costos y la calidad del servicio logístico del transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A** nace de la preocupación por ofrecer el mejor servicio a las empresas que confían en el trabajo del Consorcio AGNAV S.A.

Nuestro estudio cita varias teorías de la tercerización, subcontratación o outsourcing, una de ellas es expuesta por Fernández, R. (2007) quien sostiene que el *outsourcing* consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras que la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados.

La compañía contratante delega a un prestador externo (outsourcing), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o reducir los costos del proceso subcontratado. La metodología del *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, ayuda a fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización, e incluye los pasos de todo proceso administrativo; la evaluación, planeación y ejecución.

Para implantar los procesos de *outsourcing* es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional a una visión estratégica enfocada, es decir, pasar del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión enfocada en aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Cabe señalar que en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, porque, además de reducir y controlar los gastos de operación, aumenta eficiencia en el manejo de efectivo, (ya que se puede transferir los activos del cliente al proveedor), permite tener personal

altamente capacitado y simplifica el manejo y control de las funciones operativas.

En lo concerniente a la tercera variable calidad de servicio, Dolrs Seto Pamies (2004) nos menciona algunos modelos, sobre la calidad de servicio, como el Modelo Americano (1991) en el cual la calidad de servicio según, Parasuraman. Zeithaml y Berry tienen cinco dimensiones: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, es decir comparan lo que ellos esperaban recibir en relación a los elementos tangibles del servicio como lo que realmente han recibido.

Otra definición que encontramos sobre Calidad de Servicios de acuerdo a lo establecido por las normas ISO 9000 es que un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Este trabajo ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos, citando el marco histórico, marco teórico y el marco conceptual. En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, citando los antecedentes teóricos a fin de presentar los principales resultados o hallazgos de investigaciones afines y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables. En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado el trabajo de investigación grupal.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

La logística surge en el mundo o se ha ligado a las actividades de toma de decisiones de los altos mandos militares, principalmente en Inglaterra en la década de 1940. El Imperial College se constituye en la cuna de la investigación operativa, disciplina estrechamente ligada a la logística, lo cual permitió, en su momento, determinar la ubicación de acorazados que protegieran de un eventual ataque alemán las naves que surcaban los mares entre Estados Unidos e Inglaterra durante la segunda guerra mundial. Actualmente el tema de la logística se asume con tanta importancia que en las organizaciones se estipula un área específica para su tratamiento; su evolución a través del tiempo ha sido constante, hasta convertirse hoy en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa del primer mundo. La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en este, de insumos (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa. Afirma por ejemplo Benjamín S. Blanchard (1995) afirmando que podríamos imaginarnos que hemos sido nombrados para administrar el área de logística de una gran empresa productora y exportadora y lo primero que tenemos que entender es en qué consiste administrar logística. Normalmente las grandes empresas productoras, sea cual fuere el sector donde esté ubicada dentro de la economía, producen bienes terminados para venderlos tanto a nivel nacional como internacional; igualmente, en ciertos casos, deben importar materias primas para insertarlas en el proceso de producción del bien que se va a vender. Alguien debe administrar los envíos de los productos terminados y las compras de esas materias primas para que lleguen donde sea necesario y cuando sea necesario. Como puede verse, es uno de los cargos más importantes dentro de la empresa, pues casi todo lo que tenemos en la

casa o en la oficina proviene de diferentes partes y la logística es lo que hace posible comprarlo a precios razonables.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Teoría administrativa de Patrick Dixon

Patrick Dixon, dice que el futuro es sorprendente, es una emoción quien es uno de los líderes futuristas más reconocidos de Europa. La realidad que vivimos nos tiene pendiente de las crisis actuales como: crisis económicas, de crédito, de valores y de confianza.

Además, la velocidad que se recibe la información, los datos hace necesario que las empresas y sus profesionales adapten sus comportamientos, sus estructuras y su gestión a una velocidad vertiginosa. Las empresas necesitan llamar la atención de los clientes en un mundo globalizado y en equilibrio inestable, dependen del talento de la empresa, de su compromiso, dedicación y, el liderazgo que debe llevar.

El liderazgo se percibe hoy en día como algo importante, indispensable llevado por sus líderes, no es necesariamente mejor que la dirección, ni un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. La mayoría de las empresas de hoy en día las prefieren.

Además, poco ayuda el contexto social actual en lo que a posibilidades de identificar y desarrollar se trata. La estabilidad del negocio es una virtud infravalorada en nuestros días que nos hace focalizar nuestra atención durante mucho tiempo en un mismo objetivo, tanto si actuamos como clientes, como proveedores y profesionales en el ámbito empresarial.

Hace muchos años, en las empresas hacemos gala de programas de desarrollo que enseñan herramientas para ser utilizadas por “los gestores de empresas”, de estudios para medir el compromiso y, del

diseño e implementación de planes de estrategias. Una buena pregunta a hacernos sería: ¿Diferenciamos entre gestionar y liderar?

Sí, hablamos de herramientas y de gestores de empresas porque la gestión es lo que hacemos muchos de los que tenemos responsabilidad sobre las empresas, aplicamos procedimientos, gestionamos procesos, medimos indicadores y no lideramos. Si algo hemos aprendido en las últimas décadas es que todo es relativo, que lo que vale hoy no vale mañana que los datos no son necesariamente buenos o malos, simplemente hay que ir mejorando, innovando.

Gestionar la complejidad del día a día en la empresa es una función carismática de la dirección y, la gestión del cambio es una función propia de los líderes, especialmente de los líderes “transformadores”, esos que son capaces de articular y comunicar los objetivos de la Organización de forma visionaria.

Hoy en día sabemos que un líder debe, en primer lugar, **fijar un rumbo**, después, conseguir **alinear a sus seguidores** tras esa visión y, finalmente, **motivar e inspirar** a todos ellos en la dirección adecuada. El propósito no es sólo la transmisión del mensaje, sino también crear y mantener la actitud positiva de los seguidores y de la organización.

Si aceptamos que la función de un auténtico líder es la de producir o ayudar en los cambios, parece lógico asumir que, **señalar el rumbo** de ese cambio es fundamental para liderar.

La interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que nadie es completamente autónomo, y en las que la naturaleza del trabajo, la tecnología, los sistemas administrativos y la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuando las organizaciones intentan cambiar.

Aquí es donde cobra especial importancia otra de las funciones del liderazgo, **alinear** a las personas con la Organización y su visión. Alinear

es lograr credibilidad y confianza, ello cobra especial importancia la trayectoria la reputación del líder.

La motivación de su equipo de trabajo o de toda la organización supone otro de los ejes principales del trabajo del líder. La motivación eficaz asegura disponer de la suficiente energía para superar los obstáculos que vayan apareciendo, ya que alcanzar grandes visiones siempre requiere una gran cantidad de energía.

La motivación y la inspiración impulsan a la gente, satisfaciendo esa básica necesidad humana de alcanzar objetivos, tener sensaciones de pertenencia, de reconocimiento, de autoestima, de controlar la propia vida y de poder vivirla conforme a los propios ideales.

Los buenos líderes siempre articulan la visión de la organización de manera que destacan los valores de la audiencia a la que se dirigen; apoyan los esfuerzos de su equipo para alcanzar la visión, mediante entrenamiento, retroalimentación y por la encarnación de modelos; reconocen y recompensan el éxito, lo que no sólo predice en las personas una sensación de triunfo, sino que las hace sentirse miembros de una organización que las aprecia.

La relación entre líderes y seguidores, como cualquier otra, es bidireccional y comunicación pura. Las estrategias tienen actitud y capacidad creativa.

Lo ideal para cualquier organización, es conseguir que todas las energías se muevan alineadas en torno a una visión clara y, no debemos olvidar, que la **energía** es el movimiento y comunicación, que da como resultado la involucración y el compromiso mutuo.

Un trabajador con energía es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y se entusiasma con él, que aprovecha las oportunidades para ir más allá de sus intereses e incluso más allá de los intereses de la organización.

Por lo tanto nuestros líderes, a la hora de conseguir influir en los comportamientos, además de los datos de los que se llena la razón deben ser verdaderos expertos en emocionar y generar confianza. Las emociones son la llave de saber cómo se sienten las personas y ha sido el mejor conductor durante los momentos de caos de la historia de la humanidad.

Influencia implica hacer percibir al receptor del mensaje que la información que le ofrecemos es la correcta, la verdadera; las personas recogen la información y la asimilan como propia para el bienestar de la empresa.

1.2.2 Logística

Para definir la logística es posible que entremos en debate, debido a que en la literatura actual existen más de treinta definiciones sobre este término; algunas muy simples y otras mucho más complejas que apuntan a un concepto integrador, sistémico y racionalizador, fundamentalmente orientado a la satisfacción del cliente, con los costos mínimos, con la calidad requerida, en el tiempo requerido, y en la cantidad y lugar especificadas por éste. Dentro de las tantas definiciones escogimos las siguientes a fin de ilustrar la gran variedad con la que se cuenta:

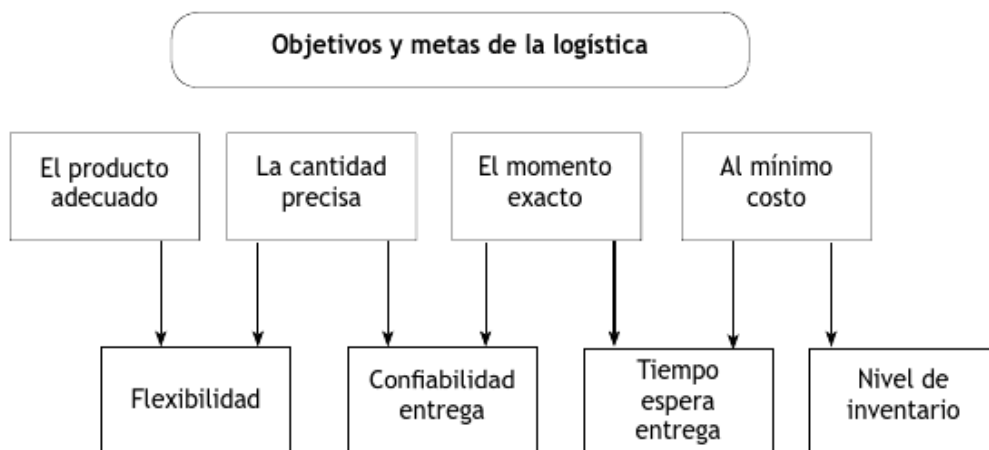
- “Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarios para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y distribución a los cliente” (Ferrel. O.C. Hirts. Ramos. L. Adrianzen, M. y Flórez, M.A 2004). Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante, 4ta Ed. México McGraw Hill, p.282.

- “Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”. (Lamb, Ch. Hair, J., y Mc. Daniel, C, Marketing, 2002) 6ta Ed. México: Thomson Editores. Pag.383.

- “Es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”. Franklin, B.E. Organización de Empresas, 2da ed. México: McGraw-Hill, 2004, pág. 362.

“La logística es el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente”.

Visto en otro contexto, la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto.



Fuente: DHL – *Logística y gerencia de la cadena de suministros* – De Lassagne Tanguy, 2002.

GRÁFICO 1: LOGÍSTICA

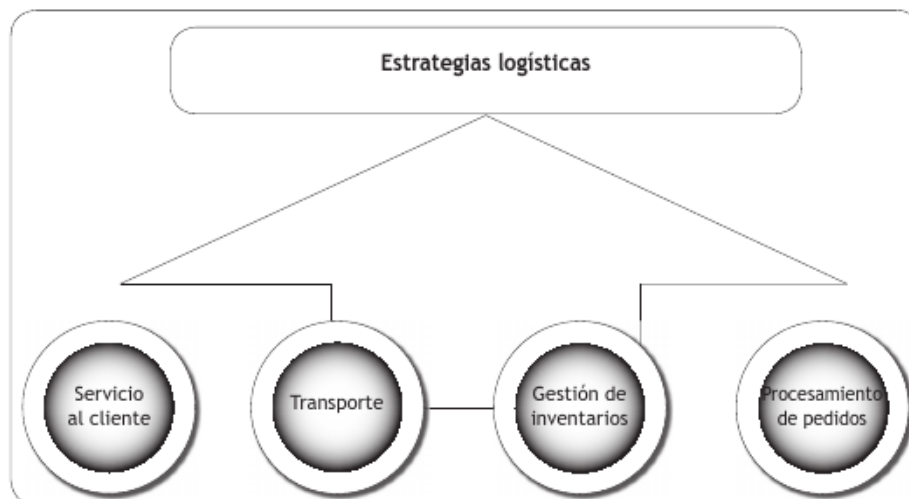
En los años noventa, la logística consistía en tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. Actualmente estas actividades, aparentemente sencillas, han sido redefinidas y ahora implican todo un proceso, que conlleva a múltiples definiciones. Para nuestro caso, la logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

En otras palabras, la logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto. La logística no es por lo tanto 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.

Con los cambios actuales, las empresas de logística han tenido que modificar toda su estructura interna, debido a los grandes avances, por ejemplo: Los almacenes: No deben empaquetar grandes pedidos para un mismo sitio. Deben atender pequeños pedidos para diferentes

lugares. Así pues, deben reorganizarse para clasificarlos. La flota de distribución: Debe adaptarse también, ya que ahora no necesitará grandes camiones para atender el pedido de una tienda, sino que podrá atenderlos con vehículos de menor tamaño. Incorporación de equipamiento tecnológico avanzado: La tienda y la empresa de logística deben tener un caudal de información y cooperación muy importante a través de Internet, ya que en la actualidad todo se basa a través de la red. En los últimos años la gestión logística se ha facilitado con los softwares que existen en el mercado, para pequeñas y grandes empresas. Estos softwares permiten que las diferentes áreas de la empresa estén comunicadas entre sí; por ejemplo, una compañía recibe un pedido vía Internet, éste llega al área de compras, allí es redireccionado al almacén donde se verifica si los productos están disponibles y, luego, si se comprueba que hay existencias, es empaquetado y despachado para su transporte. Todo esto se realiza a través de una red computarizada, sin necesidad de papeleo y movilización de personal como se hacía cuando no existían estos programas.

Las estrategias logísticas comparativas dentro de las empresas el rol del mercadeo consiste en estimular la demanda y para ello necesita de la implementación de estrategias logísticas para satisfacerla. Es decir, las empresas deben desarrollar un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo a fin de determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística que consiste en atender dicha demanda en términos de costos y efectividad. Cómo las empresas desarrollan procesos logísticos, las estrategias deberán ser implementadas en actividades como:



Fuente: Archivo particular.

GRÁFICO 2: ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS

Al implementar estrategias en estas cuatro actividades o procesos se logrará la satisfacción del cliente y la empresa obtendrá reducción de costos de la cadena, que es uno de los factores por los cuales las organizaciones se enfocan en la logística. Un ejemplo claro del beneficio que se obtendrá es cuando interactúan las áreas de logística y materiales utilizando la distribución física, pues guardan una directa interrelación: la primera provee a los clientes un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento desde los sitios de producción a los sitios de consumo; la segunda, optimizará los costos del flujo de materiales desde los proveedores hasta a cadena de distribución con el criterio Justo a Tiempo (JAT).

Los componentes de la administración logística empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero y de información; éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas que son todas las características y beneficios que se obtienen por un buen manejo logístico y de la implementación de ciertas estrategias comparativas líderes en el manejo logístico como por ejemplo: Logística a nivel

gerencial, orientación al cliente, alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas, subcontratación como parte de la estrategia empresarial, mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo, realizar alianzas estratégicas.

1.2.3 El Servicio Logístico de Transporte de Carga

El transporte es una demanda derivada del intercambio comercial, puesto que sirve para movilizar las mercancías que se comercializan ya sea a nivel nacional o internacional. En consecuencia, la oferta de servicios de transporte constituye una condición necesaria para sostener el crecimiento económico de un país. La capacidad de movilización de carga del sector transporte, la calidad de sus servicios y el nivel de sus precios tienen una incidencia muy significativa sobre el total de la economía. En la siguiente figura se muestra cómo el PBI del sector transporte evoluciona de manera directamente proporcional con el PBI del Perú.

El transporte de carga por carretera es altamente diversificado, especializado y segmentado debido a la gran variedad de productos a ser transportados. Esto ha derivado en múltiples formatos y/o prácticas comunes en el transporte carretero, dentro de los cuales puede citarse el transporte de larga distancia, de corta distancia, de distribución local, así como en función al tipo de carga (transporte de granel, líquidos, contenedores, pallets, carros, productos refrigerados, entre otros).

En dicho contexto conviene reflexionar sobre los retos que el transporte de carga por carretera en el Perú tendrá que acometer dado su rol estratégico en la economía. Para esto, a continuación se mencionan algunos de los principales temas que impactarán directa o indirectamente en los servicios de transporte de carga por carretera:

- Existirá una creciente sensibilidad por la protección del medio ambiente y por la reducción de emisiones contaminantes. Los vehículos de transporte carretero serán objeto de revisiones más exhaustivas para controlar sus emisiones.

- La aparición y mejora en el precio de los combustibles alternativos (gas natural, biodiesel, etc.) generará la oferta de vehículos de carga ambientalmente amigables por parte de los fabricantes de camiones.
- Las nuevas regulaciones orientadas a la facilitación del comercio dispararán la necesidad de tener registros más exigentes para un mejor control de las flotas de camiones que operan en las cercanías de los puertos y aeropuertos de tráfico internacional intensivo.
- Una mayor preocupación por la seguridad en el transporte requerirá que no sólo los vehículos, sino también los choferes sean evaluados bajo estándares cada vez más exigentes.
- El incremento paulatino de las operaciones de comercio electrónico a nivel mundial, transformará la lógica actual del intercambio documentario. Los transportistas de carga tendrán que adecuarse a esta nueva situación.
- La aparición de nuevas tecnologías para trazabilidad de vehículos y carga requerirá que las empresas inviertan en adecuarse a las nuevas exigencias que naturalmente les harán los usuarios en términos de información sobre la carga.
- Tanto los usuarios como las autoridades tenderán a plantear estándares de calidad y servicio cada vez más exigentes.
- El natural desarrollo de una red nodal de plataformas logísticas transformará la metodología de trabajo de los transportistas de carga en determinadas zonas, ciudades y puertos. Éstos deberán operar con estándares de otra clase exigidos por los administradores de las plataformas.
- La creciente tendencia de los generadores de carga a contratar la movilización de sus mercancías con un solo operador logístico les dará a estos últimos mayor poder para exigir directamente a los transportistas los niveles de servicio que su cliente requiere.

1.2.4 Factores en la elección del vehículo de carga

Como en muchas de las decisiones que tienen que ver con la logística y distribución de mercancías, hay varios factores que deben considerarse cuando se trata de hacer la elección más apropiada del transportista de carga por carretera y, específicamente, del vehículo de carga que mejor se adecua a las necesidades del usuario. Los factores a considerar pueden ser agrupados en tres grandes categorías:

- (1) factores de eficiencia,
- (2) factores de economía y
- (3) factores de regulación.

Es importante destacar que las decisiones sobre selección del servicio de transporte a contratar no deben tomarse analizando cada factor de manera aislada, sino que es esencial que toda la variedad de aspectos sean analizados en conjunto antes de establecer conclusiones definitivas.

a. factores de eficiencia

En el contexto de los servicios de transporte de carga por carretera, la eficiencia significa realizar la operación de transporte de las mercancías de manera completa, a tiempo, y satisfaciendo las expectativas del usuario a un precio competitivo. Para el logro de este objetivo deben considerarse los siguientes tres factores:

- El tipo de operación. Incluye la distancia a recorrer, tipos de terreno,
 - El tipo de carga. Involucra las características físicas del producto, peso,
 - El tipo de vehículo. Comprende el tipo de chasis, la resistencia.
- Tipos de operación en el transporte de carga por carretera

Los vehículos de transporte de carga por carretera tienen gran versatilidad y pueden llevar a cabo varios tipos de operación de transporte. Sin embargo, para cada tipo de operación es importante

seleccionar el tipo de vehículo que responde mejor a las exigencias particulares del servicio, pues algunas operaciones requieren vehículos con gran potencia, mientras que otras necesitan un buen sistema de embrague debido a la alta utilización esperada. Por tanto, el tipo de trabajo determina el tipo de vehículo a utilizar.

- Transporte troncal (trunking operation)

En las operaciones de transporte de carga a nivel interurbano, los vehículos requieren viajar grandes distancias, ya sea por transportar insumos de producción que van hacia las fábricas, productos de exportación que se dirigen hacia un puerto o productos importados que son distribuidos en el interior de un país.

Este tipo de operaciones se denomina “**transporte troncal**” (trunking operation) y en ella el camión suele llevar carga completa desde un punto de suministro, como por ejemplo una fábrica, hasta un punto de entrega (almacén o terminal de distribución urbana). Estos viajes involucran grandes distancias, tramos por autopista largos y a gran velocidad. Además, si consideramos que se transporta carga pesada, un motor de buena potencia sería lo óptimo.

Por otro lado, en operaciones que involucran cargas de gran volumen, pero de bajo peso, un camión articulado con remolque de alta capacidad sería favorable, en tanto que provee un mayor cubaje para cargar bastante volumen sin sobrepasar los límites permitidos legalmente.

- Operaciones de entrega regional

Implican una o dos descargas por día desde un centro de distribución principal hacia las facilidades de algunos grandes clientes. Se requiere de vehículos diseñados para viajes de media distancia (por ejemplo, entre 150 a 300 km por día). Los viajes típicos en este tipo de operación deben incluir varios tipos de caminos (autopista, red

secundaria y hasta caminos no pavimentados). Por lo tanto, el tipo de vehículo más idóneo será nuevamente uno con motor bastante potente.

- Operaciones de entrega local

Hay algunos tipos de operación que requieren viajes de corta distancia por día. Por ejemplo, las entregas y repartos a nivel local. El vehículo apropiado para estas operaciones realizará probablemente muchas entregas por día, por lo que viajará entre 50 a 180 km. Este tipo de operación tiende a concentrarse en grandes centros urbanos y sus cercanías.

Entre los problemas adicionales asociados a las operaciones que incluyen entrega local debe tenerse muy en cuenta las restricciones respecto a las dimensiones de los vehículos que pueden acceder a zonas urbanas donde están ubicados los almacenes de los consignatarios. Esto involucra el problema de calles estrechas, la prohibición de circulación para grandes camiones y las limitaciones para el estacionamiento en algunos puntos de entrega, por lo que es posible usar sólo vehículos hasta cierto tamaño. En este caso, el vehículo utilizado con más frecuencia es el camión rígido con buena caja de cambios y mecanismo de embrague. Sin embargo, para este tipo de operaciones, los transportistas utilizan de manera creciente combinaciones de vehículos articulados de escala urbana porque ofrecen un mejor retorno de la inversión y son más maniobrables que los vehículos rígidos.

- Operaciones de recorridos mixtos

Es el caso de un vehículo para entregas urbanas y a la vez que trabaje en la entrega a depósitos regionales. Requiere un vehículo que realice recorridos de media distancias hacia determinada ciudad o zona urbana, para luego efectuar varias (6 a 7) descargas o entregas en esa área.

En este caso se requiere equilibrar los requerimientos de viaje de media distancia y entrega local, por lo que el vehículo debería contar con un motor de buena potencia, junto con un chasis que no transgreda cualquier límite de dimensiones autorizadas en la ciudad. Un vehículo pequeño y articulado (camión articulado de escala urbana) podría ser el más apropiado en este caso.

- Operaciones combinadas

Implican la realización de operaciones de distribución vinculadas con el manipuleo y entrega de productos con diferentes dimensiones y tipo de embalaje. Ejemplos típicos son los transportistas o terceros operadores que realizan el manipuleo y traslado de la producción de otras compañías. En ese sentido, deben manejar una gran variedad de tipos de carga y recorrer distancias cortas y largas haciendo entregas individuales o múltiples. En este caso, es difícil sugerir el vehículo más apropiado, Será necesario tomar en cuenta todos los diferentes trabajos asumidos y luego elegir un vehículo multipropósito que pueda cubrir todas esas operaciones o proveer una flota mixta de vehículos.

- Operación de carga pesada en corta distancia

Está relacionada a trabajos en obras civiles (industria de la construcción), en los que se movilizan grandes cantidades de arena, grava o desmonte desde y hacia el área de construcción, pasando por la red vial de la ciudad, o el traslado de maquinaria industrial pesada. Los vehículos que operan este tipo de trabajo sólo viajan cortas distancias, pero las condiciones en las cuales trabajan son tal vez las peores de todos los otros tipos de operación. Muchos operadores eligen un vehículo rígido de 8 ruedas para este trabajo.

- Operaciones de transporte internacional

En este caso podrían presentarse algunos problemas que deberán ser tomados en cuenta, como lo serían el tipo de terreno, las distancias y adicionalmente minimizar todo riesgo de fallas

mecánicas durante el trayecto en lugares apartados. Los vehículos para este tipo de operación deben ser muy potentes y confiables.

1.2.5 Variables operacionales para la selección del vehículo de carga

Cuando se trata de seleccionar un vehículo o servicio de transporte, debe tomarse en cuenta muchas variables antes de tomar cualquier decisión. En cualquier caso, es aconsejable contar con una lista de comprobación de requerimientos para la operación que se pretende llevar a cabo. La siguiente lista no es exhaustiva, pero sirve para ilustrar la posible complejidad del proceso.

Tabla 1. Aspectos relevantes para la selección de un camión o tipo de servicio

Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño - Peso - Fragilidad - Peligrosidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Congelado - Líquido - Granel - Animales vivos
Restricciones en el punto de carga o entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Calles angostas - Puentes bajos - Restricciones de peso 	<ul style="list-style-type: none"> - Restricciones en horario nocturno debido al ruido - Carencia de equipo para manipuleo - Acceso limitado o bajo a los edificios
Geografía del terreno a ser recorrido	<ul style="list-style-type: none"> - Carreteras - Pistas urbanas - Montañoso 	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmado o sin afirmar - Geografía plana - Temperaturas extremas (calor o frío)
Configuración del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> - Articulado: tractor y tráiler - Tracción de remolque 	<ul style="list-style-type: none"> - Vehículo para carga pequeña (furgoneta) - Vehículo rígido de dos, tres o cuatro ejes
Tipos de carrocería	<ul style="list-style-type: none"> - Cortina a los lados - Plataforma - Tanque - Tolda para graneles 	<ul style="list-style-type: none"> - Carrocería inclinada - Para carretera y montable sobre vagón - Estructura para cargar contenedores, desmontable o embarcable
Requerimientos Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Límite de peso bruto - Dimensiones del vehículo - Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> - Licencias del vehículo - Equipamiento obligatorio
Economía del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de combustible - Desgaste de las llantas 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad del mantenimiento
Equipo complementario	<ul style="list-style-type: none"> - Grúas propias - Refrigeración - Calefacción - Extinguidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Montacargas transportado por el vehículo - Rampa trasera rebatible - Con grúa de patio (ver limitación de altura)
Seguridad del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> - Cerraduras - Alarmas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositivos de sellado - Dispositivos de rastreo con GPS

TABLA 1: ASPECTOS RELEVANTES PARA LA SELECCIÓN DE UN CAMIÓN O TIPO DE SERVICIO

b. Factores de economía vehicular

Están relacionados con los costos operacionales de los diferentes tipos de vehículo y el precio de los servicios de transporte de carga por carretera. Hay distintos costos y estrategias de precios que deben tomarse en cuenta para efectuar un análisis comparativo del desempeño de cada vehículo y del nivel de calidad del servicio. Los principales factores que conciernen con la economía son éstos:

- Costos fijos del vehículo: valor del vehículo, licencias, etc.
- Costos variables del vehículo: combustible, mantenimiento, etc.
- Monto de depreciación acumulada del vehículo.
- Factores de utilización. Por ejemplo, kilómetros por galón, costo por km.
- Formas como se ha adquirido el vehículo: compra o alquiler.
- Precio de los servicios ofertados en función del costo de los mismos.

- Características de la demanda de transporte de carga

La demanda del transporte, en el caso de la carga, se ve influenciada por diversos factores y no únicamente por la tarifa. También es importante considerar el costo de embarque y almacenaje.

El demandante del servicio analizará las facilidades que se le brinda a la carga, las facilidades logísticas y el sistema de distribución que mejor se adapte a sus requerimientos. En el transporte de carga, el tipo de transporte a emplear y sus condiciones dependen directamente del contrato de compra-venta de la mercadería que se transporta realizado previamente.

Tabla 3. Factores que inciden en la demanda de transporte de carga

FACTOR	DETALLE
Tipo de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> - Densidad - Temperatura - Fragilidad - Riesgo - Valor de la mercadería - Tipo de producto (perecedero, duradero)
Nivel de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera - Tiempo de tránsito - Confianza - Pérdidas - Daños, etc.
Costos del flete	Están en función de las características de la mercancía y de su canal de distribución (modo de transporte, tamaño del medio, distancia, retorno)
Grado de competencia en el mercado	Uno de los principales problemas que se puede encontrar en el mercado es la presencia de un monopolista. Dicha presencia se debe a diversas características (tamaño de mercado, alta inversión en capacidad instalada, acuerdos comerciales, etc.) que finalmente limitarán las opciones del contratista hacia el monopolio. En el caso del mercado en competencia, los operadores se vuelven más competitivos a fin de captar mayor parte del mercado a través de un mejor servicio y una eficiencia en costes, con lo cual el dueño de la carga tiene mayores opciones para contratar.

TABLA 2: FACTORES QUE INCIDEN EN LA DEMANDA DE TRANSPORTE DE CARGA

Fuente: Ministerio de Fomento de España, observatorio de transporte (2005)

c. Factores de regulación en el servicio logístico de transporte terrestre de mercancías.

Los factores a considerar es el relacionado con la regulación. Bajo este rubro se enfatiza la necesidad de asegurar que los servicios de transporte de carga y los vehículos de carga son seleccionados y operados dentro del marco legal existente. Las leyes sobre el transporte con complejas y cambiantes, por lo que es importante prestar una constante atención y seguimiento de las actualizaciones normativas. A continuación, los principales factores involucrados:

- Requisitos para el permiso de operación
- Certificado de habilitación adecuado para el servicio y tipo de operación
- Máximos pesos y dimensiones de vehículo permitidas
- Máximas horas de conducción exigibles para el conductor
- Récord de conducción del chofer
- Cumplimiento de normas de salud y seguridad

1.2.6 Medición de la productividad del transporte de mercancías.

La productividad está definida como la cantidad de producto o servicio obtenido en función de determinados factores (inputs) como fuerza de trabajo, inversión, vehículos, rutas, entre otros. La **productividad** permite determinar una **medida relativa de la eficiencia** con la que son convertidos los insumos en toda la gama de productos o servicios que dicho transporte ofrece.

En este sentido, la productividad puede ser medida en dos niveles:

- **A nivel empresa.** Se define a la productividad como:

En este caso, la definición del factor o insumo dependerá del contexto en el que se desenvuelve la empresa de transporte, así como el de mayor importancia para el monitoreo determinado como parte de la estrategia de la empresa. Así, por ejemplo, para determinadas empresas puede resultar que el indicador de toneladas-kilómetro sobre costo total sea más importante. En el acápite siguiente, se muestran otros indicadores utilizados para la medición de la productividad.

- **A nivel sector.**

Una forma integral de medir la productividad sería considerando el sistema de transporte en su conjunto. Así, para el cálculo de la productividad del transporte terrestre de mercancías interesarían los

resultados o productos de todo el sector transporte terrestre de carga y no sólo los de una empresa. De igual manera deberían involucrarse todos los recursos usados para la movilización de bienes, independientemente de quién sea el propietario.

El coeficiente o factor de carga (en el caso de transporte de mercancías) está definido como el cociente entre la demanda y la oferta, expresado en porcentaje. Permite relacionar la oferta con la demanda del servicio. Cabe indicar que para incrementar la productividad sectorial se necesita que exista la certeza de que crezca la productividad al nivel de la empresa de transporte.

Algunas de las razones por las cuales es necesario medir la productividad son éstas:

- Medir el desempeño de una empresa o industria a través del tiempo.
- Realizar comparaciones de desempeño entre empresas en una industria.
- Realizar comparaciones de desempeño entre industrias.
- Realizar comparaciones de desempeño entre regiones.

1.2.7 Costos: componentes del costo variable o costo operativo

Se refiere a los costos variables o costos operativos del vehículo por carretera. Un costo variable es aquel que varía en relación directa con el nivel de actividad del vehículo, en este caso la cantidad de actividad se mide a través del kilometraje recorrido (km recorridos).

Mientras que los costos fijos deben ser contabilizados aún cuando el vehículo no está siendo utilizado, con los costos operativos ocurre virtualmente lo opuesto, dado que se contabilizan solamente cuando el vehículo está siendo utilizado. Los costos operativos del vehículo pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. • **Costo de combustible**, el cual es normalmente el más significativo de todos los costos operativos.

Existen dos razones por las cuales el combustible es el más significativo de los costos:

(a) debido al alto consumo de los vehículos comerciales cuyo rendimiento por kilómetro es bajo; y

(b) debido al alto precio del combustible que por lo general contiene un importante componente de impuestos.

El costo de combustible puede calcularse en US\$ por kilómetro. Por ejemplo, si el rendimiento del motor diésel de un camión es 25 km/galón, y el precio del petróleo diésel es 4 US\$/galón, entonces el costo variable del combustible será US\$ 0,16/km.

Debido al elevado costo de combustible asociado a la operación de transporte de carga por carretera, es importante que este sea monitoreado de manera regular. Un excesivo costo de combustible podría estar relacionado con factores tales como fugas de combustible, motor usado, mala conducción, robos, etc.

2. **Costo de aceite y lubricantes**. Éste es un costo variable bastante pequeño, pero es importante medirlo durante el uso del vehículo porque un alto consumo podría ser un indicador de algún problema mecánico. El costo del aceite y lubricantes puede calcularse en US\$ por kilómetro.

3. **Costo de neumáticos**, el cual es clasificado como costo variable operativo porque el desgaste de los neumáticos está directamente relacionado con la distancia recorrida por el vehículo. Este costo puede también calcularse en US\$ por kilómetro. Por ejemplo, si un camión utiliza 12 neumáticos que cuestan US\$ 1.000 cada uno y con los cuales logra recorrer 48.000 km, entonces el costo variable de los neumáticos será US\$ 0,25/km.

4. **Costo de mantenimiento y reparaciones.** Tienden a ser los segundos más significativos de los costos operativos del vehículo. Están relacionados con el kilometraje debido a que los vehículos son regularmente ingresados al servicio técnico luego de haber recorrido cierta cantidad de kilómetros (ejemplo: cada 5.000 km). Este costo tiene como componentes básicos el costo de mano de obra especializada, repuestos, y uso de taller. Este costo es también calculado en US\$ por kilómetro.
5. **Costo extra salarial del conductor,** lo cual incluye las dietas y/o viáticos que recibe el conductor con carácter irregular para su manutención y alojamiento cuando no pueda pernoctar en su residencia habitual. Además, bajo esta categoría se pueden incluir los pagos por incentivos y sobretiempo derivados de algún servicio específico prestado por el vehículo.
6. **Costo por uso de infraestructura,** los cuales comprenden los peajes que se pagan al circular por las carreteras y otros que pudieran existir, por ejemplo algún cargo de acceso a zonas logísticas, zonas de estacionamiento o estaciones de servicio.

1.2.8 Costos administrativos relacionados con la operación del vehículo de carga.

Los costos de administración son aquellos relacionados con la gestión de la empresa de transporte y consecuentemente corresponde que sean asignados a toda la flota de vehículos. En este caso cabe diferenciar los costos de administración de flota y los costos de administración del negocio en general:

- A. **Costos de administración de flota,** los cuales corresponden a todos los costos de personal y equipo de apoyo y/o soporte, necesarios para mantener una operación eficiente de la flota de vehículos y que no pueden ser atribuibles a un vehículo en particular. Los principales elementos involucrados en estos costos incluyen los trailers y unidades tractoras de reemplazo en caso algún vehículo tenga que ser reparado

debido a alguna avería, y los conductores externos contratados para cubrir a los choferes titulares durante periodos vacacionales o descanso médico. La asignación de este costo se realiza calculando el total de gastos en personal equipo de apoyo durante un periodo (ejemplo: un año) y luego dividiendo el monto total por el número de vehículos en la flota.

B. Costos de administración del negocio, los cuales pueden subdividirse en gastos del departamento de transporte y gastos de gestión general. Los gastos del área de transporte incluyen claramente los gastos que no están relacionados con ningún vehículo en particular, por ejemplo, salarios de los gerentes y programadores de flota, automóviles, teléfonos, alquileres, capacitación, etc. Los gastos de gestión general son aquellos relacionados con la administración de la empresa y que son asignados entre las distintas áreas del negocio, incluye por ejemplo, sueldo de los directores, asesoría legal, gastos bancarios, compras de materiales de oficina, etc.

Las dos categorías de costos consideradas en las secciones anteriores, los costos fijos y los costos variables (operativos), podrían ser clasificados como “costos directos” puesto que están asociados a cada vehículo en particular. Mientras que por otro lado, los costos de administración podrían ser clasificados como “costos indirectos” porque no están relacionados con un vehículo específico.

1.2.9 Estrategias se utilizan para la fijación de precios (flete)

En lo que respecta a la fijación de precios que se cargan a los usuarios generadores de carga, los transportistas suelen adoptar –de manera estructurada o intuitiva- una o una combinación de dos estrategias básicas. La combinación de estrategias considera la búsqueda de un equilibrio entre el costo de la prestación del servicio y el valor del servicio percibido por el usuario. Las estrategias básicas de fijación de precios son:

- **Estrategia basada en costo:** Esta estrategia es un proceso estructurado mediante el cual el transportista establece un precio (flete) basado en el costo de prestar el servicio solicitado, incluyendo sus costos fijos, variables y de administración, más la aplicación de un margen de utilidad. Por ejemplo, si el costo es US\$ 500 y la utilidad aplicable es 10%, entonces el flete será US\$ 550. Esta estrategia se aplica generalmente para productos de baja densidad de valor y en situaciones de gran competencia.

Sin embargo, la estrategia basada en costo tiene algunas dificultades inherentes a su propio proceso de estructuración. En primer lugar, el transportista debe estar en condiciones de identificar y medir de manera aproximada sus costos fijos y variables, pero muchos transportistas no son capaces de medirlos con precisión. En segundo lugar, este enfoque requiere que los costos sean adecuadamente asignados a cada vehículo y a cada embarque. A medida que el número de embarques aumenta, la asignación de los costos fijos se distribuye mejor y el ratio de costo fijo por unidad se hace menor. En el caso contrario, cuando el número de embarques disminuye, este ratio se hace mayor. En la práctica, el proceso de asignación de costos es bastante arbitrario, salvo que sea posible pronosticar de manera exacta el tamaño y cantidad de los embarques.

En la estrategia basada en costos, el precio puede variar en función de dos elementos principales: la distancia y el volumen. A medida que la distancia entre origen y destino aumenta, el precio aumentará. Por otro lado, si el volumen es más grande, se generarán economías de escala y se podrán aplicar descuentos por volumen embarcado.

- **Estrategia basada en valor:** Esta estrategia se fundamenta en cobrar el precio que el mercado puede pagar en función a la demanda existente. Es decir, un precio equivalente al valor del servicio percibido por el usuario en lugar de cobrar tomando como base el costo real de prestar

el servicio. Por ejemplo, si un generador de carga percibe que transportar una tonelada de componentes electrónicos es mucho más crítico que transportar una tonelada de algodón, debido a que la densidad de valor de los electrónicos es mayor, entonces estará dispuesto a pagar por su transporte. Los transportistas tienden a utilizar la estrategia basada en valor del servicio para el transporte de productos de alta densidad de valor o cuando hay limitada competencia en el mercado de transporte.

- **Estrategia combinada:** La estrategia combinada establece el precio de transporte (flete) en un nivel intermedio entre el nivel de costo mínimo de prestar el servicio y el máximo valor que los usuarios perciben que pueden pagar por el servicio. En la práctica, la mayoría de empresas de transporte utiliza esta estrategia combinada de precio intermedio. Los gerentes de logística de los usuarios de servicios de transporte de carga por carretera deben entender el rango de precios y las estrategias alternativas con que cuentan los transportistas para determinar sus fletes, lo que permite a ambas partes negociar apropiadamente.

Existen también algunas consideraciones adicionales sobre los precios que los transportistas, y sobre todo los operadores logísticos pueden cargar por sus servicios de movilización de carga. En este contexto, conviene que los usuarios estén al tanto de su existencia. Dentro de este rubro puede mencionarse lo siguiente:

- a. **Precio por entrega:** En un sistema de precios por entrega, los compradores del producto reciben una cotización que incluye no solo el costo de transporte, sino también, el costo de embarcar y descargar la mercadería e internarla en el almacén del consignatario de destino. En este caso los vendedores del producto pueden negociar con los compradores quien cubrirá los costos de entrega.

- b. Precios por zona:** Este es un método de fijación de precios que categoriza las regiones geográficas en zonas logísticas. Cada zona de destino tendrá un precio particular en función de los costos asociados a la entrega de la mercadería en dicho lugar. Dependiendo de la ubicación del consignatario o receptor de la carga, el transportista aplicará un precio; diferenciado incluso para zonas que estén a distancia muy similar. Dentro de este sistema de precios se incorporan elementos no convencionales que impactan en el precio. Por ejemplo, la congestión que puede existir en algunas ciudades de destino, la calidad de las vías de acceso en determinado momento, las condiciones de seguridad en la zona, la cercanía a lugares donde es posible conseguir carga de retorno, entre otros.
- b. Precios desde punto base:** Este es un sistema en el que el generador de carga establece como puntos de origen, uno o más puntos de recojo de carga (una fábrica, un centro de distribución, un puerto, una plataforma logística, etc.). En consecuencia, los transportistas están obligados a recoger las mercaderías en dichos lugares y considerarán su costo de posicionamiento en el precio de sus servicios.
- c. Descuentos por cantidad:** Los descuentos por cantidad pueden ser acumulativos o no-acumulativos. Los descuentos acumulativos pueden aplicarse en basados en la cantidad de veces que un usuario contrata el servicio en un periodo determinado. Los descuentos no-acumulativos se aplican a cada servicio en particular en función del volumen del lote de carga a transportar, el número de vehículos que el usuario desea emplear, el número de viajes que se van a realizar, entre otros.

Referencias de costos de transporte para el Perú

Los factores que afectan el precio del transporte pueden variar por producto específico, por época, por mercado, por coyuntura, por cambios tecnológicos, por oportunidad de negocios y otros aspectos; es importante

poder identificar dichos factores, en la medida que sea útil para el usuario y le permita comprender qué debe tener en cuenta durante la evaluación de las cotizaciones que reciben de los transportistas.

Horngren Gary, Charles y Sundem, William en su obra titulada **Contabilidad Administrativa** (2007), dice que puede verse que los gerentes no sólo miden en forma pasiva el comportamiento de los costos, sino también emprenden acciones que influyen la estructura de costos de una organización.

Influencia de la administración; además de medir y evaluar el comportamiento actual de los costos, los administradores influyen en él a través de las decisiones sobre factores como los atributos de un producto servicio, capacidad tecnológica y política para dar incentivos para controlar los costos.

Decisiones de producto y servicio y la cadena de valor; la administración influyen en el comportamiento del costo a través de la cadena de valor. Esta influencia se da con las elecciones que hacen sobre el diseño de los productos y servicios, niveles de calidad, características de los productos, canales de distribución,...etc. Cada una de dichas decisiones contribuyen al rendimiento de la organización y los administradores deben sopesar los costos y beneficios de cada una de estas.

Mercado, Salvador en su estudio **Mercadotecnia Programada** (2007), dice que el precio del mercado es determinado en un mercado impersonal sobre el cual el vendedor no tiene control, el precio real del mercado en cualquier momento puede estar por encima o por debajo de los costos. El ajuste del precio por parte del empresario debe hacerse en los términos de las variaciones de producción, con el fin de reducir al mínimo las pérdidas y aumentar al máximo las ganancias.

Así es como en un régimen de competencia se tenderá a establecer un precio equilibrado que iguale la oferta y la demanda del producto al nivel más alto compatible con el cubrimiento de los costos del vendedor marginal y al

mismo tiempo llenara todas las demandas de los compradores, incluyendo los compradores marginales que consideran que vale la pena comprar al precio equilibrado.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary en su libro **Marketing** (2009) dice que en contraste, muchas compañías han tenido que subir sus precios en años recientes. Lo hacen a sabiendas de que los incrementos tal vez causen resentimiento entre los clientes, concesionarios e incluso su propia fuerza de ventas. No obstante, si un aumento en los precios tiene éxito, puede hacer crecer sustancialmente las utilidades, por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es el 3% de las ventas, un incremento del 1% en el precio aumentara las utilidades en un 33% si el volumen de ventas no cambia.

Un factor importante en los aumentos de precio es la inflación de los costos, cuando los costos aumentan, los márgenes se reducen y obligan a las compañías a subir una y otra vez los precios. Es común que las compañías eleven sus precios más de los que los costos subieron, previniendo que la inflación continúe. Otro factor que da pie a incrementar el precio es una demanda excesiva, si una compañía no es capaz de abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos a los clientes, o hacer ambas cosas.

Las compañías pueden aumentar sus precios de diversas formas para compensar el aumento en los costos. Es posible aumentar los precios de forma casi invisible, eliminando los descuentos y añadiendo unidades de precio más alto a la línea. O bien, los precios se suban abiertamente al transmitir en los costos a los clientes, la compañía debe evitar dar la impresión de estar aprovechándose de ellos, los incrementos de precio se deben apoyar con una comunicación de la compañía que explique a los clientes por qué suben los precios, la fuerza de ventas de la compañía debe ayudar a los clientes a encontrar formas de economizar.

En la medida de lo posible, la compañía debe considerar formas de encarar los aumentos en los costos o la demanda sin subir los precios. Por ejemplo se podría “encoger” el producto en lugar de aumentar el precio, como a

menudo hacen los fabricantes de golosinas. Otra posibilidad sería usar ingredientes menos costosos, o eliminar ciertas funciones, presentaciones o servicios de los productos. También se podrían separar los productos y servicios de los productos y servicios colectivos, asignando precios individuales a elementos que antes eran parte de la oferta.

1.2.10 Criterios para la Subcontratación en transporte terrestre.

El transportar todo tipo de carga de manera eficiente de un punto a otro es una de las prioridades que ha cobrado alta relevancia en la actualidad de la cadena logística. El tiempo de envío de la mercancía, la seguridad y la definición clara de lo que se va enviar es una tarea que se ha dejado en manos del operador logístico. La decisión de en qué manos se deja el producto y qué es lo que se le está otorgando a esa figura es también un factor clave dentro de las compañías, por lo que se debe poner especial énfasis en cada una de estas actividades.

La subcontratación del transporte es una práctica que, según la literatura especializada, ha ido creciendo en los últimos años. Esta se ha ido generalizando exitosamente en actividades consideradas inicialmente como periféricas (tales como limpieza, mantenimiento y transporte), y ha pasado a aplicarse crecientemente a actividades más importantes y especializadas para la empresa tales como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución especializada de productos, que incluyen administración de clientes e inventarios.

Con base en lo anterior, el outsourcing o subcontratación en transporte es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación (especializada en gestión subcontratada de la función transporte), la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro las empresas manufactureras requieren analizar, entre una gama de decisiones, la correspondiente al servicio de transporte que más convenga para la distribución de sus productos a los clientes.

El servicio al cliente y la reducción de los costos totales, como perspectiva principal de la gestión de cadena de suministro, exigen una correcta toma de decisiones que permita la eficiente integración de los procesos de las actividades logísticas, y más aún si son desarrolladas por terceros, como es el caso del transporte.

En general, la subcontratación (“*outsourcing*”) se refiere a todas aquellas actividades logísticas que pueden realizarse por medio de terceras partes, y que no son sustantivas en la actividad principal de las empresas. La decisión de subcontratar un proceso de transporte especializado implica un proceso analítico, que se resume a continuación:

Etapa 1: Definir Actividades Claves del Transporte a Subcontratar

Las actividades centrales en transporte son aquellas percibidas por los clientes como las que agregan valor y, por lo tanto, son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, en la calidad de sus servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Etapa 2: Evaluar Actividades Relevantes de la Cadena de Valor

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa, para identificar y analizar los costos de cada actividad, en especial los costos asociados a la función transporte. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de subcontratar alguna de ellas. Con los resultados del análisis y

costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre 'hacer y comprar'.

Etapas 3: Comparación de Costos entre Hacer y Comprar

En la etapa anterior se determinaron los costos de 'hacer'. En esta etapa es necesario determinar el costo de 'comprar', lo cual no solamente implica considerar el precio del servicio ofrecido de transporte, sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de subcontratar esta función.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información, infraestructura, personal, gestión administrativa, soporte legal; como ejemplo para controlar al proveedor, se deben tener en cuenta los costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de subcontratar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de subcontratar. Si el costo de 'comprar' incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de 'hacer', entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

Etapas 4: Análisis de la Relación con el Proveedor de Servicios

Subcontratar actividades de transporte suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. En este punto, la tarifa por kilo transportado o el valor del flete por viaje se

convierte en el cuidado y análisis de los riesgos que deben considerarse y gestionarse, lo cual implica generalmente costos adicionales.

1.2.11 Subcontratación del transporte.

La subcontratación del transporte conlleva a varios aspectos relevantes que impactan directamente el servicio y por ende el producto, las cuales son:

- 1. Flexibilidad estratégica:** las compañías de transporte terrestre deben ser capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y características de servicio.
- 2. Variabilizar los costos:** los servicios de transporte dependen en gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, las compañías que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención para que no se afecten las estructuras de costo y flete, entre los factores que se analizan están el grado de competencia intermodal, la estacionalidad de los productos y si hay o no un estándar de manejo del producto y los sectores del mercado.
- 3. Economías de escala derivada de la especialización:** debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos.
- 4. Libera recursos financieros inmovilizados:** al subcontratar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar al core business del negocio.
- 5. Mejora nivel de servicios:** al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más

ágil y dinámica. Por otro lado, el contacto directo del transportista con el cliente va a ser especializado y facilita la operación.

Análisis del concepto

Delegar, encomendar o subcontratar actividades secundarias de una empresa a un agente externo que se especialice en ellas, no es una actividad en modo alguno novedosa. Es claro que se trata de una actividad o una práctica normal para las compañías que requieren algún tipo de “tarea especial”, y que no ven conveniente desarrollarla por sí mismas.

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro quizá lo relevante resida en la creciente importancia de la tendencia recientemente observada hacia la manifestación de una verdadera “liga”, “alianza” o “integración” con la empresa subcontratada. Es decir, actualmente las empresas no tratan sólo de enfocarse a una contratación, sino ir más allá, por ejemplo, desarrollar una especie de tercera parte de la empresa, la cual aun con sus actividades especializadas, persigue o comparte los mismos objetivos, conocimientos y recursos, colaborando entre sí para formar una extensión de la misma (“empresa extendida”)

El “outsourcing”, que en adelante se denominará preferentemente como “Subcontratación”, coadyuva a fortalecer la capacidad individual de la empresa. Una empresa extendida es un grupo de instituciones (o parte de ellas) que desarrollan enlaces, comparten el conocimiento y los recursos, y colaboran para crear un producto y/o servicio. Esta colaboración aumenta al máximo las capacidades combinadas y permite a cada institución alcanzar sus propias metas estratégicas proporcionando soluciones integradas a las necesidades de los clientes (Lario y Pérez, 2001).

1.2.12 Subcontratación del transporte en el contexto de la cadena de suministro

El emplear o aprovechar en su beneficio las ventajas o fortalezas del proveedor; pero también, en combinación con otras herramientas, la

subcontratación está dando paso a la consolidación de relaciones de colaboración, y éstas a su vez a la necesidad de una mayor integración de los eslabones que componen la cadena de suministro. No obstante, es importante tener en cuenta que una mayor o menor promoción de terceras partes o de procesos “mercerizados”, modifica las dimensiones estructurales de una cadena de suministro.

Por lo anterior la tendencia actual de las compañías es que prefieren concentrarse en sus competencias genéricas y disminuir sus costos a través de ofrecer un mejor servicio. Desde la perspectiva económica, la subcontratación busca transformar sus costos fijos a costos variables. Obviamente, la subcontratación no siempre da los resultados de esta forma; por ello, debe vérselo como un factor estratégico que requiere ser evaluado para cada caso en particular y no considerarlo como una actividad trivial o siempre segura.

Es interesante señalar que, dada la gama tan amplia que ofrece la realización o desenvolvimiento de un tema logístico, la gestión de la cadena de suministro se refiere a la “planeación integrada”, la cual involucra la “integración funcional” de las actividades logísticas, tales como: compras, fabricación y distribución, refiriéndose también a la “integración espacial”, que implica la integración de las actividades desempeñadas por los elementos logísticos geográficamente dispersos (actores, instalaciones y mercados en las cuales el transporte juega un papel fundamental), y la “integración inter temporal”, por ejemplo estrategias, tácticas y operativas.

Específicamente, el concepto de distribución incluye todos los elementos del sistema, desde el momento en que se fabrica un producto hasta que lo recibe el consumidor. Para abastecer eficaz y competitivamente productos o servicios, las empresas deben determinar cuáles son las exigencias del servicio y cuáles los mejores métodos para satisfacerlas.

“Subcontratación” (Outsourcing): elegir el mejor sistema para desplazar los productos tanto a consumidores como a los intermediarios, así como los niveles de existencias necesarias, el embalaje para el sistema de transporte seleccionado, y dónde deben producirse, y guardarse dichas existencias.

El concepto de distribución incluye la gestión de pedidos, el apoyo informativo, los propios canales de distribución, las decisiones sobre distribución física y la ubicación de los almacenes además de la producción.

Es precisamente su complejidad la que hace que la integración y optimización de un sistema de distribución resulte difícil, y de que al mismo tiempo entrañe una exigencia, ya que cada componente se verá afectado por las ventas, las inversiones y las expectativas del cliente respecto a la empresa.

Generalizando una definición que recoja los anteriores conceptos, y después de considerar la distribución como una cadena de actividades, podría decirse que el “*outsourcing*” o “subcontratación” es la acción de delegar uno o más eslabones de esa cadena a uno más agentes externos a la empresa.

Para visualizar con un poco más de profundidad todo lo comentado, se incluye un concepto básico pero bastante interesante: el teorema del punto de equilibrio, el cual menciona que en un determinado momento en el incremento de las operaciones, el costo total de producir internamente un insumo para la empresa puede presentar esa disminución debido a las economías de escala, que llega a igualar al costo total de comprar el insumo externamente.

A partir de ese momento o punto de equilibrio, le conviene más “internalizar” la producción del insumo que seguirlo comprando externamente. Si el volumen de las operaciones en las que se involucra el insumo en cuestión no es tal que alcance el punto de equilibrio; conviene más seguir adquiriéndolo externamente, o subcontratarlo.

Del servicio externo, se tiene también un crecimiento lineal de costos. Sin embargo el costo promedio, parte de cero y es constante dado que es proporcional a la carga movida. Aquí no se observan economías de escala para la empresa que contrata el servicio.

El concepto de punto de equilibrio implica en términos generales, que si se tiene una intensidad de movimientos baja (lo podemos ubicar en la gráfica, al lado izquierdo del punto de equilibrio), se obtendría un costo menor si se contratara el servicio de transporte.

Por el contrario, si se presenta un intenso movimiento de carga (esquemáticamente, a la derecha del punto de equilibrio), sería más conveniente emplear vehículos propios para la distribución de los productos.

Evidentemente, se habla de decidirse hacia la contratación del servicio de transporte con base únicamente en costos de transporte. Regresando al tema de la importancia de la subcontratación, cabría destacar que la orientación de este trabajo no es precisamente una pretensión de promover o descartar, a priori, el empleo de la subcontratación. En realidad, pretende sondear a qué nivel se puede emplear en el sector transporte, y bajo qué características. Sin embargo, por tratarse de un tema de estudio tan amplio, se ha acotado a la distribución de productos finales de empresas manufactureras.

Es en esta fase de la cadena de suministro (los productos finales) donde surgen varias preguntas: ¿puede decirse que se efectúa un “*outsourcing*”?, ¿cuáles son los factores que esas empresas emplean para decidir subcontratar este servicio, si es que lo hacen?, ¿es adecuado concluir que el conjunto de atributos puede generalizarse hacia otros casos?, etcétera.

1.2.13 Importancia estratégica de la subcontratación.

La subcontratación debe ser catalogada como estratégica por poder ser total o parcial. La primera implica la transferencia total de las funciones de

una actividad, e incluye a veces los equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista; mientras que en la segunda, sólo se transfieren algunos de los elementos anteriores por conveniencia de la empresa. También, la subcontratación estratégica se puede distinguir en dos tipos genéricos: periférica y central. La estratégica periférica ocurre cuando la institución otorga actividades de poca relevancia a terceras personas, en tanto que la estratégica central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener éxito. Existen diversos aspectos que explican la subcontratación, dentro de los cuales destacan los siguientes:

- a) Propiciar la reducción y control de los costos de operación resulta ser la razón táctica más importante para subcontratar. Tener acceso a la estructura de bajos costos del proveedor constituye una razón económica muy importante para su utilización, la cual es resultado de tener grandes economías de escala, o algunas otras ventajas resultantes de la especialización. Particularmente, las compañías que tratan de hacer todo por sí mismas incurren generalmente en altos costos de investigación, desarrollo, mercadotecnia y gastos de personal, erogaciones que finalmente repercuten en el precio de los productos y que es transferido al cliente final.

- b) La subcontratación a veces implica también, transferencias de ventajas competitivas del cliente al proveedor, como puede ser equipo, facilidades, vehículos y licencias empleadas en transacciones comunes, y que de hecho son vendidas o transferidas por el solicitante del servicio; es decir, poner sus propias ventajas en manos de un agente externo para que lleve adecuadamente a cabo su función, lo que significa influir en la cadena de valor de su contraparte. El proveedor del servicio emplearía dichas ventajas para dar buen servicio al cliente, lo cual, y a otros clientes. Dependiendo del valor de las ventajas o el volumen de ellas, esta venta o acuerdo resultará significativo o no para el cliente, lo cual se reflejará en el servicio que se le brinda.

- c) Existe una mayor disposición de recursos de capital. En efecto, la subcontratación es una manera de reducir la necesidad de inversión de capital en funciones no básicas dentro de los negocios de la empresa.

- d) En vez de ocupar recursos de capital, se puede emplear a alguien que se dedique a ellas. Esto significaría de hecho, mejorar medidas financieras de la compañía ya que la inversión se orientaría hacia áreas fundamentales de la misma. De hecho, decidir dónde invertir capital es una de las decisiones más importantes para los directivos, y significa transformar costos fijos en costos variables. Por ejemplo, cuando una compañía subcontrata su flota vehicular, computadoras, etc., esas áreas dejan de competir para asignación de capital dentro de la firma.

- e) Vinculado al punto anterior, está la liberación de recursos para otros propósitos. Cada organización tiene recursos limitados, y el constante reto es asegurarse que sean invertidos en áreas adecuadas. La subcontratación permite que la organización reoriente tales recursos de actividades no centrales a aquellas que reditúen en un mejor servicio al cliente. Generalmente, la infraestructura que se redirige son recursos humanos. Subcontratar esas funciones no básicas en manos de especialistas ocasiona que las personas desempeñen actividades de valor agregado para el cliente.

- f) El efecto de compartir riesgos con el agente externo; existen riesgos tremendos asociados con la inversión que realizan las organizaciones.

- g) Cuando las compañías subcontratan una parte o proceso de la gestión de la cadena de suministro, ésta se vuelve más flexible y más dinámica; las empresas por su parte, aumentan su capacidad para cambiar ellas mismas, y conocer oportunidades en el mercado. Nótese que actualmente el mercado, la competencia, las regulaciones, el gobierno, las condiciones financieras y las tecnologías cambian extremadamente rápido. Inmersos en

estos cambios, especialmente donde cada nueva generación requiere una inversión significativa de recursos, es frecuente “apostar la compañía” a este tipo de inversiones. La subcontratación es un medio para compartir estos riesgos con otras compañías. Ya que los proveedores del servicio realizan inversiones no sólo en nombre de una institución, sino de varios clientes en el contexto de colaboración que sugiere la cadena de suministro. Precisamente para compartir esa inversión, el riesgo que corresponde a cada compañía se reduce significativamente, ya que son varias a las que atiende el mismo proveedor.

- h) Otro aspecto benéfico de la subcontratación radica en actuar como un subproducto de la reingeniería de procesos. Esto permite a una organización obtener beneficios anticipados a través del empleo de un externo, y evitarse esperar a que concluya el proceso. Reingeniería es Replantear el proceso del negocio con el objetivo de ver mejoras substanciales en medidas críticas de desempeños, como costo, calidad, servicio y velocidad. Pero cómo son esos beneficios de la reingeniería, o cuándo se tendrán. La subcontratación adelanta las respuestas a estas preguntas, ya que se deja una función de la organización en manos de especialistas que han desarrollado procesos y los han hecho más eficientes.

- i) Tener acceso a capacidades de clase mundial porque por la naturaleza de su especialización, los proveedores de servicios externos a la empresa pueden ofrecer cobertura y capacidades mundiales para conocer las necesidades de sus clientes. Así como los clientes han subcontratado para mejorar su área de influencia, los proveedores han refinado sus habilidades para brindar el servicio en el cual se han especializado. A veces la capacidad de estos proveedores es el resultado de grandes inversiones en tecnología, metodologías y personal, donde la mayoría de estas investigaciones han tomado mucho tiempo desarrollarlas. Por ello se suelen

obtener algunas de las siguientes ventajas al emplear los servicios de un agente externo a la empresa:

- i) acceso a nueva tecnología;
- ii) herramientas y técnicas a las que la organización no puede tener acceso, sin dejar de realizar grandes inversiones;
- iii) empleo de procedimientos y documentación más ágil, dada su especialización en el ramo, y iv) acceso a mejores herramientas para estimar los costos de nuevas soluciones.

Puntos de controversia

Durante los últimos diez años, ha venido presentándose el proceso de subcontratación en los servicios de transporte en forma cada vez más acentuada. En términos generales, se considera que esta actividad resulta más conveniente con la participación de un externo que trabajará con sus propios vehículos, y que dejará libre a la empresa de los problemas generados por la adquisición, mantenimiento y renovación de su flota de transporte. Sin embargo, también hay algunos puntos en contra que pueden ser muy importantes para una compañía en particular, y que deben tomarse en cuenta con mucha seriedad y cautela, por ejemplo:

- a) No se han generado herramientas metodológicas que auxilien a las empresas en una decisión que podría disminuir notoriamente sus costos de operación, o a la inversa.

Cuando las razones estratégicas para subcontratar están bajo la sombra del corto plazo, las compañías normalmente encuentran insatisfactorios los resultados. Es importante reconocer que la subcontratación es una herramienta estratégica a largo plazo, inclusive existen varias justificaciones para recurrir a esta medida.

- b) Si una empresa no obtiene éxito al utilizar la subcontratación en una compañía, el asunto se relaciona mucho con que verdaderamente se cuente con un conjunto de metas y objetivos. Utilizar la subcontratación puede significar trastornos en la organización, transferencia de importantes

ventajas, despidos, obviamente acciones que se observan al principio de un contrato con un proveedor del servicio.

- c) Si existen dificultades con la administración de un área en particular, se dice que se trata de una fuerte razón para emplear subcontratación. Sin embargo, no es una solución instantánea, por ejemplo, en el reporte del *Institute of Outsourcing* de 1995 sobre “los mejores controles operativos” se detectó que las compañías que acuden a la subcontratación para un mejor control de cierta operación, suelen estar descontentas con los resultados. Cuando una función se ve “difícil de manejar” o “fuera de control”, la organización debe examinar primero las causas, es decir, si la razón es que los requerimientos o expectativas de un servicio no se entienden claramente, entonces subcontratarlo no mejorará la situación, inclusive podría empeorarse. Si el problema principal es que la compañía no conoce los requerimientos, entonces no podrá comunicarlo correctamente al proveedor.
- d) Si los recursos internos no están disponibles para un área específica, entonces las compañías recurren a esta opción, porque no cuentan con el presupuesto suficiente. Por ejemplo, si una organización expande sus operaciones, especialmente a nuevas áreas geográficas, subcontratar es una alternativa viable e importante para lograr una nueva capacidad de servicio. Otro caso podría ser un proceso de reingeniería que detecta que cierta área de la empresa no es funcional. Ambas situaciones señalan que podría ser conveniente utilizar la subcontratación, es decir, que un rápido crecimiento o la expansión de sus operaciones son fuertes indicadores de que subcontratar debe ser una opción a tomarse en cuenta.

1.2.14 La subcontratación como un proceso de selección de técnicas en el sector transporte.

Existe, dentro del análisis económico de los factores que motivan el cambio técnico, el tema de la selección de técnicas. Este tema se refiere al proceso y las fuerzas económicas que hacen que un agente económico escoja una técnica de producción determinada. En este campo de análisis se presentan

dos premisas: por una parte, el agente económico (o en general, “decisor”) enfrenta un conjunto de técnicas opcionales entre las cuales habrá de seleccionar sólo una de ellas. Estas técnicas cuentan con una serie de características (ventajas y desventajas) que de alguna manera son valoradas por el agente económico antes de tomar su decisión.

La segunda premisa se refiere, precisamente, a que tales características son percibidas en forma cuantitativa de tal manera que es posible compararlas y seleccionar la técnica que “optimiza” los recursos que se poseen, los 2 Esto es, que minimiza costos o desventajas, maximiza beneficios o ventajas netas. Cuáles son normalmente limitados. Ambas premisas implican que el decisor en cuestión posee toda la información que necesita. Es casi obvio que el proceso de selección de técnicas también se presenta en el ámbito de la transportación de bienes y personas. Así, hay, cuando menos, dos situaciones en las que es necesario seleccionar una de entre varias opciones: modo de transporte y equipos especiales. En el primer caso, los usuarios están, normalmente, en condiciones de realizar sus envíos ya sea por ferrocarril, avión, carretera, etc., o una combinación de varios modos de transporte. Una vez seleccionado el modo de transporte, o incluso antes de ello, se presenta la posibilidad de escoger entre equipo de transporte especializado o estándar (dentro de este equipo se incluyen vehículos, aparatos o instalaciones para la carga y descarga, para la protección de los bienes a transportar, etc.).

1.2.15 Definiciones de outsourcing

Según Fernández, R. (2007) el *outsourcing* consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras que la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados.

La compañía contratante delega a un prestador externo (outsourcing), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o

reducir los costos del proceso subcontratado. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, ayuda a fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización, e incluye los pasos de todo proceso administrativo; la evaluación, planeación y ejecución.

Para implantar los procesos de *outsourcing* es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional a una visión estratégica enfocada, es decir, pasar del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión enfocada en aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa. En los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, porque, además de reducir y controlar los gastos de operación, aumenta eficiencia en el manejo de efectivo, (ya que se puede transferir los activos del cliente al proveedor), permite tener personal altamente capacitado y simplifica el manejo y control de las funciones operativas.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente, y se ocupa de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *outsourcing* ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

No hay una definición normalizada del término *subcontratación* u *outsourcing*, sobre todo en lo referente a su empleo dentro del área de recursos humanos, sin embargo, algunas definiciones que se han enunciado son de las siguientes:

1. Es la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio por parte de la empresa hacia un proveedor suplidor donde la clave de la definición es el aspecto de la transferencia de control, que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. *Fernández, R., 2007.*

2. Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. *Alarcón, J, 2007.*

3. Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. *Fernández, R, 2007.*

4. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. *Morales, G, 2007.*

5. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. *Maynard, A.B., 2005.*

6. Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. *Schneider, B. 2004.*

Ventaja y desventaja del outsourcing

Las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas que suministran personal por tiempo limitado para trabajos específicos o actividades temporales, y han empleado empresas que se hacen cargo de labores específicas o servicios complementarios como mantenimiento, limpieza

y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

Existe una diferencia radical entre complementar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa que incluye, frecuentemente, la transferencia hacia un proveedor especialista de la operación de un proceso importante, pero no directamente vinculado con las actividades esenciales de la empresa. Por tanto, es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing, porque su empleo implica un aspecto crucial para la organización, el control de proceso y en algunos casos la tecnología de la empresa. Es más fácil que las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos. Los beneficios y desventajas que tiene el uso del outsourcing se muestran en la tabla N°3.

Tabla N°3

Beneficios y desventajas del outsourcing

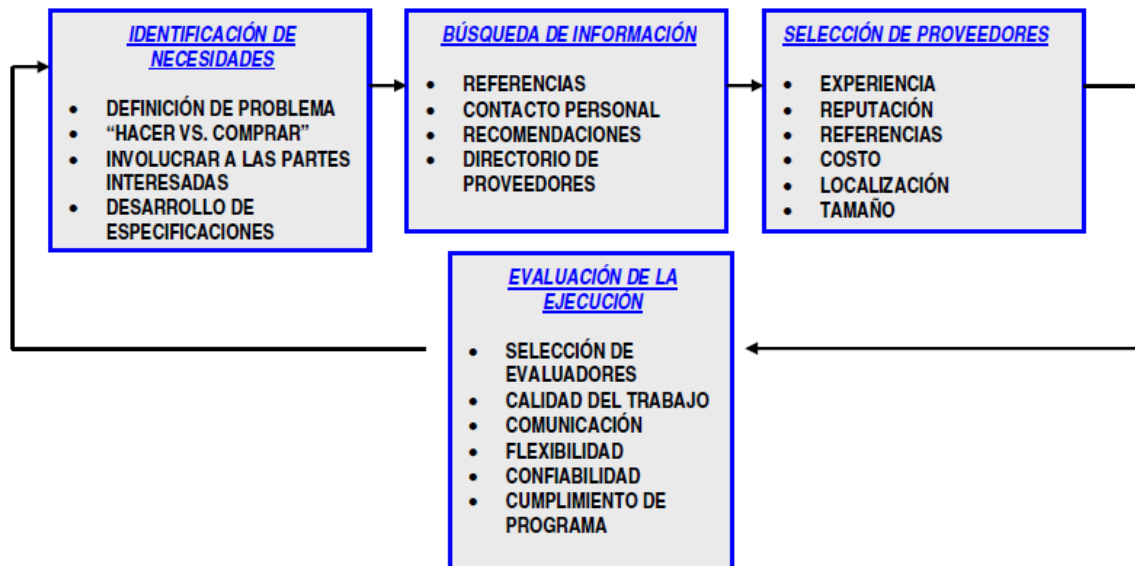
Beneficios del outsourcing	Desventajas del outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno de negocios. ◆ Ayuda a construir un valor compartido. ◆ Constituye una ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización. ◆ Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas. ◆ Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves para la competencia. ◆ Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (la inversión en planta y equipo). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estancamiento del proceso de innovación interno, porque, el suplidor externo aporta y es dueño de la nueva tecnología. ◆ Pérdida de control directo sobre la calidad del proceso y la producción de producto. ◆ Existe la posibilidad de que el suplidor externo, al aprender el conocimiento del producto, empiece una industria propia y se convierta en competidor. ◆ Fomenta la dependencia de un solo proveedor por el alto costo que representa el cambiarlo en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio. ◆ Aumenta el poder de los proveedores en futuras negociaciones.

El proceso de decisión del outsourcing

El proceso de outsourcing que se muestra en la figura N°4 consiste de cuatro etapas: Identificación de las necesidades, búsqueda de información, elección de proveedores y evaluación de la ejecución.

Dentro de este proceso se tienen que considerar tres aspectos principales para decidir si se implanta el outsourcing: revisión de la estructura de la empresa,

determinación de las actividades en outsourcing y selección de los proveedores.



Fuente: Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology.

Gráfico N°3: Proceso de outsourcing

I. Revisión de la estructura de la empresa

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada:

Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento

El proceso de outsourcing debe tener una misión definida: *Aumentar el valor del producto percibido por los consumidores*. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

Contar con tecnología de información adecuada

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo. Ejemplo, equipos computo, sistemas en

red, hardware y software, complementarios. La falta de tecnología podría ser un primer proyecto de outsourcing.

Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

Cambiar la cultura organizacional.

Un paso importante dentro del proceso de outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

II. Determinar en qué actividades se puede aplicar outsourcing

El proceso de implementación del *outsourcing* comienza por distinguir entre las actividades que crean valor para la empresa y separarlas de aquellas que no aportan valor al producto o servicio, y que podrían ser llevadas a cabo eficientemente por un operador especializado externo. Para ello, el primer paso es definir las actividades que integran el proceso e identificar cual es el entregable de cada actividad, así como ver las habilidades intelectuales y los sistemas de gestión que permiten su realización.

El paso siguiente es evaluar si los resultados de cada actividad constituyen una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En general, las actividades distintivas son todas aquellas que tienen como base un tipo de conocimiento específico o añaden valor al producto o servicio; por ejemplo, el diseño de productos, la creación de tecnologías o la atención al cliente. La tabla N°4 muestra algunas características de las actividades distintivas.

Tabla N°4

Características distintivas

Características de las actividades distintivas	
<p><i>Son un conjunto de habilidades y conocimientos de dominio exclusivo de la organización</i></p>	<p>El conocimiento es el mayor generador de valor agregado en los servicios y la manufactura, porque los productos, incluso aquellos que tiene una protección legal, pueden ser fácilmente duplicados o reemplazados por sustitutos. Una empresa solo puede ser competitiva en la medida en que posea un conocimiento exclusivo que otorgue a sus productos una ventaja en el mercado, con respecto a los de su competencia.</p>
<p><i>Son flexibles, enfocadas a largo plazo y adaptables a nuevas condiciones</i></p>	<p>En un mercado cambiante, el reto es desarrollar habilidades, formatos y técnicas de trabajo, en áreas que el consumidor continuará valorando con el tiempo. Las actividades distintivas tienen estrecha relación con las necesidades del cliente y no con el producto.</p>
<p><i>Son limitadas en número</i></p>	<p>Dentro de una cadena de valor, se pierde la capacidad de competir con eficiencia, y el trabajo se hace más complejo, cuando se considera más de una actividad como crucial. Las actividades que tienen competidores especializados en el mercado aun siendo esenciales, deben subcontratarse inclusive la maquila de producto.</p>
<p><i>Son parte constitutiva de los sistemas de la organización</i></p>	<p>Deben ser parte de la cultura organizacional. Especialmente si la estrategia depende fuertemente de la creatividad. El capital intelectual aumenta el valor de la empresa y crece exponencialmente con la inversión en él y la experiencia. Son habilidades distintivas: El reclutamiento, el entrenamiento, el marketing, la innovación y los sistemas de las organizaciones.</p>

Una vez identificadas las actividades que no agregan valor al proceso o producto, pueden emplearse los criterios de la tabla N°3 para elegir cuál de ellas es una opción rentable para subcontratar. El proceso de definición de actividades y toma de decisión de la subcontratación se ilustra en la figura N° 5

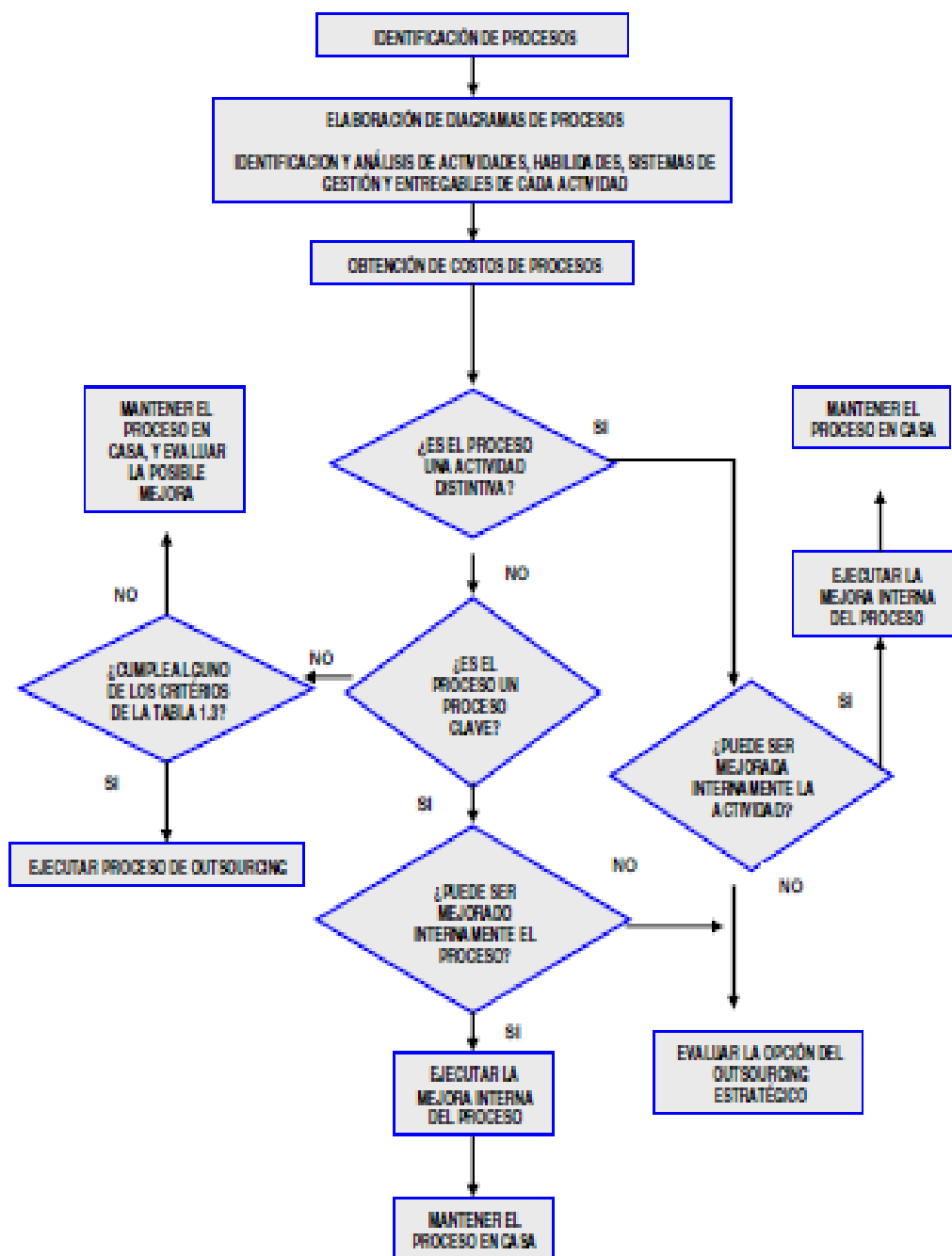


Gráfico N° 4: Proceso de toma de decisión

Tabla N°5

Consideraciones para la contratación de outsourcing

Consideraciones para la contratación de outsourcing	
Enfoque sobre la propiedad	
Soporte a instalaciones de servicio	
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo • Identificar responsable de evaluar el desarrollo del servicio • Fijar especificaciones precisas 	
Soporte a equipo de proceso	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y reputación del vendedor • Disponibilidad del proveedor para responder a emergencias • Designar al personal responsable de revisar si el servicio es satisfactorio 	
Enfoque sobre el personal	
Soporte a personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar referencia del proveedor • Preparar especificaciones procedimientos de proceso • Evaluar los logros periódicamente 	
Desarrollo de personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la rama industrial • Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor • Buscar referencias del proveedor • Aplicar en un grupo de prueba 	
Enfoque sobre el proceso	
Servicios de apoyo	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar proveedores alternativos • Involucrar a los usuarios finales en la selección del proveedor • Auditorías de terceros para evaluar los procedimientos y resultados • Detallar las especificaciones con los usuarios 	
Servicios profesionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor • Dar gran importancia a la experiencia y la reputación del proveedor • Evaluación de desempeño por la alta gerencia 	

Fuente: Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) *Service Management Operation, Strategy, Information Technology*.

III. Seleccionar al proveedor

Algunas observaciones que deben tomarse en cuenta en la selección de un proveedor son los siguientes:

1. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores

Las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además el proveedor debe tener experiencia y la capacidad técnica, para el manejo de los productos que va a subcontratar.

2. Analizar la relación costo - beneficio

La actividad que se subcontrata debe ser realizada por el proveedor elegido a un costo menor y con igual o mayor calidad que la que se logra en la empresa.

Cuando un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que se obtiene en la empresa, se pueden deducir dos cosas: La empresa intenta subcontratar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades para ofrecer servicio a la empresa.

3. Elaborar un contrato definido y por escrito

Por más beneficioso que pueda se debe olvidar que se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de parecer el subcontratar una actividad, no terceros, que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. El contrato debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

Motivos por los cuales las empresas usan outsourcing

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones de la razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.

Los beneficios del outsourcing para el crecimiento de la empresa son:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición de los fondos de capital.
- Acceso al dinero efectivo.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.
- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros.
- Mayor flexibilidad en la organización.
- Mejor control y mayor seguridad.
- Incremento en la competitividad.
- Disminución de costos.
- Manejo de nuevas tecnologías.

- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos, aplicaciones, y mejores procesos.

Sin embargo, los riesgos del outsourcing son:

- Negociación de un contrato poco adecuado.
- Dificil elección del proveedor.
- Riesgos debido a fallos en los proveedores.
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas.
- Fallas en los sistemas de control contractuales.
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar indirecta o indirectamente a la empresa.
- Puede verse amenazada la confidencialidad.

Áreas de aplicación del outsourcing

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa.

- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de actividades secundarias. (es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía).

Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing

- La Administración de la planeación estratégica
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

Factores de riesgo que debe evaluar antes de tomar una decisión

Riesgo operacional: ocurre cuando el outsourcing o tercerización no satisface la necesidad para la cual se contrató, en términos de eficacia y oportunidad.

Riesgo financiero: que su costo real y final sea mayor al que esperaba.

Riesgo laboral: que su organización tenga que sufrir indemnizaciones por demandas y/o por multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el prestador del servicio de outsourcing.

1.2.16 Análisis de costos y calidad del servicio de transporte

En general, podemos suponer que los usuarios tienden a seleccionar el modo de transporte que les implica menores desembolsos. Sin embargo, no todos los usuarios toman en cuenta exactamente este criterio y esto se debe a tres causas.

Primero, debe reconocerse la existencia de dos tipos de costos referidos al transporte: por una parte, el “desembolso” que realiza el usuario, esto es, el conjunto de pagos como son tarifas, maniobras de carga y descarga, etc., en el caso del transporte público que es contratado, o bien los gastos de operación, reemplazo o mantenimiento del equipo de transporte de uso particular. Por otra parte, hay costos no directos o inmediatos que significarán futuros desembolsos (mermas, demoras, etc.). El análisis debe incluir ambos tipos de costos.

En segundo lugar, se observa que en realidad no siempre se hace la elección de un solo modo de transporte. Lo que se selecciona son las combinaciones de modos que enlazan un determinado origen con un destino. Ello dificulta la percepción de costos, por lo que no es posible esperar una conducta “racional” u “optimizándola” de parte de los usuarios.

Definiciones de la subcontratación

De la Garza, E. (2010) sostiene que hay un conjunto de conceptos relacionados con la subcontratación que se utilizan como acumulación de

capital en el nivel global como outsourcing, tercerización, externalización, triangulación y deslaboralización. Es decir, la discusión más elemental pasa por la definición de lo que es subcontratación y las semejanzas y diferencias con los otros conceptos. Estas definiciones difieren dependiendo de la lengua, aunque también al interior de un mismo lenguaje. En los países sajones se usa *subcontracting* cuando una relación laboral pasa a ser vista como mercantil y *contract labour* cuando se suministra mano de obra por medio de intermediarios (agencias). En Francia se usa *sous traitance* para referirse a servicios subcontratados y *sous entreprise* cuando se subcontrata mano de obra. En España subcontratación se utiliza en ambos sentidos, a veces como suministro de mano de obra mediante intermediarios y en otras como realización de una obra por otra empresa. En Chile será subcontratación solo cuando los trabajadores estén al mando de subcontratistas y utilicen los medios de producción de éste. En cambio en Perú será outsourcing cuando el subcontratista dirige las obras.

La OIT trató pero no logró un acuerdo de definición y regulación de la subcontratación. Su última propuesta, no condensada a su interior, era definir a un sub contratante cuando este define las condiciones de trabajo y actividades a realizar por los trabajadores, supervisa a la mano de obra, suministra maquinaria y herramientas a los operarios y aplica sanciones a los mismos en caso de fallas. Se logra distinguir cuando una unidad económica con trabajadores a su mando realiza tareas para otra empresa, sea dentro de las instalaciones de esta última o en sus propias instalaciones, de aquella que solo suministra trabajadores para que trabajen en las instalaciones y al mando del personal de la empresa que subcontrata (agencias o intermediarios). Es común que se llame subcontratación a la primera y outsourcing a la segunda, aunque en algunos países es a la inversa.

Una de las diferencias más importantes es si las actividades de los trabajadores que forman parte de la subcontratación se realizan al interior de las instalaciones de la empresa que subcontrata o en el exterior. Aquí cabe distinguir entre realizar una obra o servicio para la sub contratante pero con trabajadores al mando de un subcontratistas o bien realizadas por trabajadores

autónomos. Por otro lado, está la intermediación por medio de agencias de colocación o enganchadores que no dirigen a los trabajadores. Cuando el trabajo se realiza en el exterior del establecimiento que subcontrata creemos que debería llamársele propiamente outsourcing y estas relaciones pueden implicar funcionar en clusters, en redes, por *off shoring* o ser más tradicionales.

Un comentario especial deberían merecer las cooperativas de trabajo (que no requieren del adjetivo de asociado, pues con mencionarlas como cooperativas de trabajo evitaría la redundancia), que son asociaciones civiles, en las que los trabajadores son socios y no empleados. La cooperativa por contrato mercantil ofrece a la sub contratante la mercancía trabajo, sin generar relación laboral ni en la cooperativa ni en el trabajo subcontratado.

El concepto de deslaboralización en sentido estricto debería de aplicarse a este último caso o al trabajo autónomo que paga por honorarios, es decir, una relación laboral deviene en mercantil estrictamente. En cambio no es riguroso que en los que trabajan por medio de intermediarios o de empresas subcontratistas que dirigen a sus trabajadores la relación laboral desaparezca. Lo que sucede es que aunque aparezca como no solidaria con el que subcontrata, existe al menos teóricamente con la agencia de colocación o con el subcontratista.

Desde el punto de vista de la acumulación del capital la pregunta central es cuándo y en qué extensión conviene a las empresas subcontratar. Desde el punto de vista de los trabajadores, sí la subcontratación implica la degradación de sus condiciones de trabajo (salario, seguridad en el empleo, cargas de trabajo) y de sus derechos laborales colectivos (seguridad social, sindicalización, huelga, contratación colectiva). El primer problema es actualmente motivo de una profunda y extensa polémica en los países desarrollados, la segunda, aunada al de las protecciones para el trabajo subcontratado y sí la subcontratación internacional es una vía de desarrollo para los países subdesarrollados.

Las grandes polémicas actuales acerca de la subcontratación

Países desarrollados

Aunque las distinciones no son tajantes ni unánimes, es cierto que la mayor parte de la bibliografía acerca de la subcontratación se refiere en esta parte del mundo a las conveniencias o inconvenientes para subcontratar, desde el punto de vista de la rentabilidad de la empresa que subcontrata (Taylor, 2005).

Entre las desventajas para la sub contratante más comúnmente mencionadas.

Estarían la pérdida de control de la sub contratante con respecto de la subcontratada a pesar de las auditorías de calidad; el problema de que la subcontratación implica segmentar tareas y si esta segmentación no se traduciría en pérdida de coordinación entre los segmentos; si encargar tareas que antes realizaba la empresa a otros no afecta el sentido de organización; en la subcontratación que implica servicios de información o investigación y desarrollo, si habría problemas con el secreto e incluso con las patentes (Blaskovich y Mitchi, 2011); referido a los trabajadores subcontratados y su desempeño, si estar en una condición de inseguridad los hace perder identidad con su empresa, lealtad, les provoca stress, ansiedad e insatisfacción, con sus impactos en la productividad (Elmuti, et al, 2009)); la pregunta de qué tan conveniente es para una empresa “comprar decisiones”, considerando que aunque el subcontratista funcione por pedido de la sub contratante y bajo vigilancia, resulta inevitable que esta tome algunas decisiones que no necesariamente visualizan el contexto estratégico general de la que contrata.

Al parecer, la mayoría de la investigación académica en los países desarrollados estaría por no externalizar todo lo que hace una empresa por sus efectos negativos sobre la misma, una parte de estos se inclinan porque las empresas que subcontratan mantengan el control sobre las *core activities* de la misma y solo externalicen las conexas.

Teóricamente, las formas de abordaje de la subcontratación en estos países parten, en primer término, de la teoría de costos de transacción, explicando la externalización por ahorro de costos de transacción internos, aunque también

se utilizan otras teorías sobre empresas tales como: *resorcebased*, *principal agent*, *vertical integration*, *strategic management*, acumulación de capital en el nivel global.

La subcontratación en los países subdesarrollados

La principal preocupación en este tipo de países no es si la subcontratación conviene a la empresa (se supone que sí), sino cuáles son los efectos laborales. Casi todos los estudios coinciden en que la atracción principal de la subcontratación es la reducción de dichos costos por la vía de la desprotección y precarización de los trabajadores (FES, 2005). Esta es también la preocupación principal de la OIT. En esta medida se trata de definir bien que sería subcontratación y las diferenciaciones que ya hemos mencionado, principalmente entre subcontratistas que comandan a sus trabajadores y agencias de colocación.

En el caso de empresas subcontratistas que comandan a sus trabajadores con sus medios de producción la solución es simplista. Se trataría de una relación laboral clásica entre trabajadores de la subcontratista y estos. Muchas legislaciones no consideran responsabilidades solidarias en este caso entre empresa subcontratista y sub contratante en cuanto a derechos laborales. En cambio, es más frecuente que se explicita la solidaridad entre intermediarios y la empresa (Enrique Galarza Toledo) sub contratante en cuanto a estos derechos (Echaíz, 2008). El caso de las cooperativas de trabajo podría ser una situación de desprotección laboral extrema desde el punto de vista jurídico.

De tal manera que la discusión principal en estas regiones del mundo está vinculada con los derechos laborales o bien la regulación de la subcontratación.

Sin embargo, desde el punto de vista del capitalismo global, la principal forma de subcontratación hacia el mundo subdesarrollado es el off shoring y su complemento de maquila para corporaciones internacionales, a cargo de empresas nacionales, ambas con sus respectivos encadenamientos con otras empresas (Novella, et al., 2007). Habría que incluir la subcontratación de empresas nacionales grandes dentro de los territorios nacionales.

Sería de particular interés para América Latina profundizar no solo en posibles legislaciones referidas a la subcontratación, sino en la función económica con sus consecuencias laborales de la subcontratación internacional a través de filiales de corporaciones internacionales o empresas nacionales ubicadas dentro del territorio latinoamericano.

Este campo no es sino el de la llamada en México “maquila de exportación”, aunque puede extenderse el concepto al de maquilización de empresas formal o jurídicamente no consideradas como maquilas (De la Garza y Neffa, 2010).

Es abundante la investigación acumulada en América Latina en este sector. Sin embargo, podría ser ubicada ahora sí, en su justa dimensión de subcontratación internacional, bajo las siguientes consideraciones:

1. La maquilización es sin duda una forma de subcontratación, usada principalmente para exportar hacia la acumulación de capital.

Asimismo, no necesitan estar vinculadas con un régimen jurídico de exención de impuestos de importación y de exportación (maquila de exportación). Por esto es necesario ampliar el concepto para incluir la subcontratación que no se dirige a la exportación ni que está en dicho régimen jurídico, simplemente a las subcontratistas, sean filiales o “independientes” de capitales globales, transnacionales o de gran empresa nacional, dirigidas a la exportación o al mercado interno.

2. Los estudios de maquila casi siempre han transcurrido en el nivel de planta, cuando mucho analizadas formando clusters dentro de un territorio nacional, pero no como parte de la cadena global, transnacional o nacional (De la Garza, 2008). En esta medida, aunque muchos estudios incluyen condiciones de trabajo y se sabe que forman parte de cadenas de valor son muy pocos los casos que analizan la cadena en su conjunto, ni mucho menos se preguntan por la lógica de esas cadenas, más allá de la política de reducción de costos.

3. La maquila de off shoring, o bien, en términos más amplios, como subcontratación internacional, que no son sinónimos, origina debates importantes. El primero es sobre la principal ventaja para las grandes

corporaciones, ya sea de situar filiales en el extranjero o bien de recurrir a maquiladores locales en otro país. Hay quienes enfatizan sobre todo en los bajos costos laborales, aunque siempre en combinación con otras ventajas, como serían: el contar en el mercado de trabajo local con la fuerza de trabajo de niveles educativos o de calificación adecuados, o bien la cercanía geográfica del mercado externo del producto o la flexibilidad en el uso de la mano de obra. Para otros, no son los costos laborales los factores principales, sino las calificaciones y la eficiencia de la mano de obra. Sin embargo, es posible que la mayoría de los estudios sobre off shoring le den mayor importancia a los costos laborales, junto a otros factores.

El segundo debate es si la subcontratación internacional puede ser una vía de desarrollo para los países subdesarrollados (Galarza).

El obstáculo principal pudiera encontrarse en las decisiones estratégicas de las casas matrices, que son las que deciden las tecnologías, organización, proveedores y, en general, los modelos productivos de sus subcontratistas.

Sin embargo, como anotamos más atrás, a pesar de la crisis de productividad que ya existe en estos sectores, la falta de actores contestatarios fuertes podría propiciar la insistencia estratégica empresarial en la vía del toyotismo precario, a pesar de sus dificultades actuales, es decir, la vía de una mayor precarización de la mano de obra.

1.2.17 Los 14 puntos para la gestión de la Calidad (Aportaciones Deming)

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía. Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

- Los Problemas de Hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio.
- Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo.

Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente:

2. **Adoptar la nueva filosofía:** El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no esté comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

3. **Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.**

Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, esta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

4. **Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.**

La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima. Para esto es necesario de compras haga el seguimiento del material en todo el proceso aún hasta el cliente. Pero no basta sólo con que los materiales sean perfectos deben también ceñirse a las especificaciones y requisiciones exactas para el producto.

5. **Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.** Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.
6. **Implantar la formación en el trabajo.** La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo.** La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del / producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.
8. **Desechar el miedo.** Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro.

Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas.

Existe una resistencia generalizada al saber. Todas las tecnologías nuevas y avances crean un temor y una resistencia en las personas, es un miedo a lo desconocido, pero poco a poco con su conocimiento este miedo desaparece.

9. Derribar las barreras entre las áreas de staff

Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas.

10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra

La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser sólo para los operarios de producción, ya que para

lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir de toda la organización.

Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen.

El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.

11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada.

Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema.

12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.

Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos.

La rotación de personal aumenta al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo

Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber.

La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación. Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.

Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.

1.2.18 De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente

Dolrs Seto Pamies (2004) nos menciona algunos modelos, sobre la calidad de servicio.

Modelo Americano (1991): La conceptualización de la calidad de servicio según, Parasuraman, Zeithaml y Berry.



Gráfico N° 6: De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente, Dolrs Seto Pamies, 2004.

Este modelo conceptualiza la calidad de servicio basándose también, en el paradigma de la disconformidad. Los autores definen la calidad de servicio como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido. Parasuraman, Zeithaml Y Berry (1988), plantean cinco dimensiones que reflejan las características que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la experiencia del servicio.

En la conceptualización de la calidad esperada por Parasuraman, Zeithaml Y Berry se supone que los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones del servicio: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, es decir comparan lo que ellos esperaban recibir en relación a los elementos tangibles del servicio como lo que realmente han recibido, lo que esperaban recibir en relación a la empatía con lo que reciben realmente, y así sucesivamente para las demás dimensiones o criterios.

Para los autores, las variables que interviene en la formación de las expectativas son 4, la comunicación externa, la comunicación boca - oído, las necesidades personales y la experiencia anterior del cliente, de modo que será muy importante que la empresa se esfuerce por gestionar adecuadamente dichas variables.

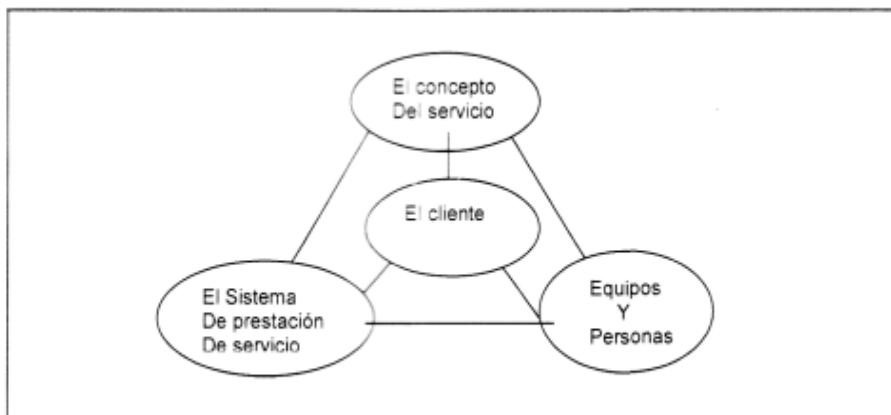
Parasuraman, Zeithaml Y Berry amplían la conceptualización de calidad de servicio, proponiendo además un modelo que intenta explicar cuáles son las causas de las deficiencias en el servicio -el Modelo del Análisis de las Deficiencias o de los Gaps y un Modelo de Medida- la escala Servqual,

Los cinco elementos o dimensiones que mencionan Parasuraman, Zeithaml Y Berry son:

1. **Tangibilidad.**- Aparición de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad.**- Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. **Capacidad de respuestas.**- Disposición y voluntad de los empleados, para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
4. **Seguridad.**- Conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
5. **Empatía.**- Atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Varo, Renau (1993), en su libro Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios, nos hace mención que; el cliente es el centro de atención del sistema de calidad. La satisfacción del consumidor solo se puede lograr si existe una interacción armoniosa entre la estratégica del servicio, el personal y los equipos y la estructura del sistema de prestación del servicio.

Figura N°5 El triángulo de Servicio: Los aspectos clave del sistema de Calidad



Fuente: Varo Renau 1993, Gestión estratégica de la calidad

Gráfico 7

En el gráfico 7 se observa la importancia en lograr y mantener el equilibrio entre dichas relaciones a fin de que tanto los clientes como los trabajadores permanezcan fieles a la organización, con el objetivo de conseguir la fidelidad, se debe procurar hacer más visible la empresa y mostrar a los clientes la capacidad operativa y la oferta de productos; la gestión de este triángulo del servicio implica el desarrollo de políticas de calidad, de marketing de servicio al cliente y de recursos humanos.

Otra definición que encontramos sobre Calidad de Servicios de acuerdo a lo establecido por las normas ISO 9000 es que un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible” (ISO 9000).

Para el caso de los servicios logísticos se puede ajustar la definición de la siguiente manera según lo expresa Cfr. D’Alvano Luigui (2007) un servicio logístico es el resultado de llevar a cabo el traslado físico de bienes materiales de un origen a un destino de acuerdo a las necesidades del cliente. Sin embargo hay que considerar que no solamente se puede limitar la acción propia del traslado como el fin del servicio, sino que se debe buscar la excelencia en servicios, esto quiere decir superar las expectativas del cliente, hacer el esfuerzo para mantener y mejorar la posición en el mercado,

asegurando un estándar operacional superior y emprender un proceso constante de innovación.

Iván Thompson 2006. Entre las principales características que se pueden indicar de los servicios logísticos se pueden indicar las siguientes:

- 1) Intangibilidad del servicio logístico, debido a que no hay manera que el cliente pueda apreciar directamente la forma como se realiza el traslado de sus bienes, por lo que su expectativa va cifrada a los resultados luego de realizado el servicio, en este caso si los materiales llegaron en las mismas condiciones que en su origen, el cumplimiento de los tiempos establecidos para el traslado, entre otros.
- 2) Inseparabilidad del servicio logístico, puesto que el servicio se realiza al mismo tiempo que se consume, pero en la percepción del cliente él puede apreciarlo en forma distinta, al tener solamente contacto con el resultado y no con los procesos y actividades involucradas en brindar el servicio.
- 3) Heterogeneidad o variabilidad del servicio logístico, ya que es poco probable repetir un servicio con las mismas características, ya sea por la intervención del factor humano o por los bienes materiales a trasladar. Por esta razón los proveedores de servicios estandarizan sus procesos y tratan de capacitar a sus colaboradores, de tal manera que puedan brindar mayor uniformidad y en consecuencia mayor confiabilidad.
- 4) carácter perecedero o in perdurabilidad del servicio logístico, se refiere a que los servicios no se pueden almacenar, el tiempo o espacio que no se utiliza en un determinado período no se puede recuperar. En caso que la demanda de servicios logísticos sea constante de una ubicación a otra no va a generar mayores problemas en realizar el servicio o cumplir con los estándares pre establecidos, pero en el caso de una demanda fluctuante puede causar problemas, al no lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda, en este caso se debe estudiar con mayor detalle la planeación y programación de los servicios así como la asignación de precios.

Para tener éxito en el mercado es indispensable que la empresa sea competitiva, lo cual se puede conseguir aplicando efectivamente esquemas apropiados para la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos claves y de soporte con que la empresa crea valor para satisfacer las expectativas del cliente o grupos de interés relacionados con ella. Es decir que ser competitivo es tener la capacidad de ingresar al mercado y tener éxito al competir con otras empresas de su rubro⁹.

Procesos en servicios logísticos

Para Raquel Puente (2007) un proceso se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, a partir de una o varias entradas (información, materiales, salidas, otros procesos), dan lugar a una o varias salidas (productos o servicios) con un valor añadido. Para que un proceso esté bien estructurado, se debe determinar tres elementos importantes:

1. todos los procesos transforman los datos o insumos para crear información, productos o servicios que son valorados por los clientes.
2. Existe un flujo o traspaso por donde transita la información, los insumos o los productos que puede ser entre áreas o personas que logran interactuar.
3. Se debe controlar que las actividades de traspaso se lleven a cabo respetando las especificaciones previas de calidad, tiempo, costo y otras variables pre establecidas por la organización.

Los procesos de atención de reclamos son claves para el éxito de una empresa prestadora de servicios, en especial servicios logísticos, ya que, “La gestión eficiente de reclamos genera beneficios financieros para las empresas, que provienen tanto de la lealtad de los clientes como del desempeño interno”. Para poder lograr resultados en los procesos relacionados a la atención de reclamos,

es necesario cumplir ciertos requisitos organizacionales para un buen manejo de reclamos, tales como:

- a) Cultura: Reconocer y comunicar que, una actitud favorable hacia el reclamo mejora, los procesos y además forja una cultura que no culpa a los empleados y que incentiva la búsqueda de soluciones.
- b) Estructura organizacional: Diseñar una estructura flexible que permita una rápida respuesta y asegure autonomía a los empleados que atienden los reclamos. C) Tecnología: Contar con teléfonos para llamadas gratuitas o una página web que facilite al consumidor la comunicación con la empresa. Poseer sistemas que puedan registrar y procesar la información, que permita evaluar cada caso y mejorar los procesos internos.
- c) Capital humano: Entrenar a los empleados en el manejo, la solución y el cierre de los reclamos. Utilizar al empleado como fuente de información de las fallas de la empresa.
- d) Procesos: Contar con procesos claros, proveer fácil acceso al proceso de reclamos, ser consistente en las respuestas, proveer respuestas rápidas, tener un sólo punto de contacto para los reclamos, mantener al consumidor informado durante el proceso, proveer al consumidor compensación justa, tener procesos de seguimiento y utilizar los datos para mejorar los procesos.
- e) Medición de los resultados: Contar con indicadores que permitan evaluar el desempeño, concentrarse en las causas, más que en la disminución del volumen de reclamos y fijar metas para mejorar los procesos.

Al tener una excelente gestión en los reclamos se ocasionan costos a corto plazo para la implementación de los procesos relacionados con los

reclamos, pero en el largo plazo, los costos se reducen, por que no habrá nuevos reclamos, adicionalmente se puede utilizar la gestión de los reclamos como un servicio post venta que se puede utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva.

Adicionalmente la atención de reclamos puede generar dividendos, donde una cultura apropiada de atención de los reclamos puede derivar en un proceso óptimo de reclamos que está enfocado en la satisfacción del cliente y en consecuencia la retención de los mismos y por otro lado mejorar la actitud de los empleados y retenerlos, esto sumado a la mejora continua en los procesos, da como resultado un mejor desempeño financiero para la empresa.

1.3 Marco Conceptual

1. Outsourcing:

Consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados.

La compañía contratante delega a un prestador externo (outsourcing), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o reducir los costos del proceso subcontratado. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, ayuda a fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización, e incluye los pasos de todo proceso administrativo; la evaluación, planeación y ejecución.

Para implantar los procesos de *outsourcing* es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional a una visión estratégica enfocada, es decir, pasar del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión enfocada en aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa. En los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, porque, además de reducir y controlar los gastos de operación, aumenta eficiencia en el manejo de efectivo, (ya que se puede transferir los activos del cliente al proveedor), permite tener personal altamente capacitado y simplifica el manejo y control de las funciones operativas.

2. **Tercerización:** sinónimo de subcontratación o outsourcing.
3. **Cadena de Suministro:** se refiere a la “planeación integrada”, la cual involucra la “integración funcional” de las actividades logísticas, tales como: compras, fabricación y distribución, refiriéndose también a la “integración espacial”, que implica la integración de las actividades desempeñadas por los elementos logísticos geográficamente dispersos (actores, instalaciones y mercados en las cuales el transporte juega un papel fundamental), y la “integración inter temporal”, por ejemplo estrategias, tácticas y operativas.
4. **Distribución:** incluye todos los elementos del sistema, desde el momento en que se fabrica un producto hasta que lo recibe el consumidor. Para abastecer eficaz y competitivamente productos o servicios, las empresas deben determinar cuáles son las exigencias del servicio y cuáles los mejores métodos para satisfacerlas.
5. **Calidad de servicio:** Es la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido. Según la teoría de Parasuraman, Zeithaml Y Berry (1988) quienes plantean cinco dimensiones que reflejan las características que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la experiencia del servicio. En la conceptualización de la calidad esperada se supone que los clientes

comparan sus expectativas con sus percepciones del servicio: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, es decir comparan lo que ellos esperaban recibir en relación a los elementos tangibles del servicio como lo que realmente han recibido, lo que esperaban recibir en relación a la empatía con lo que reciben realmente, y así sucesivamente para las demás dimensiones o criterios.

6. **Costo variable:** es aquel que varía en relación directa con el nivel de actividad del vehículo, en este caso la cantidad de actividad se mide a través del kilometraje recorrido (km recorridos).
7. **costos fijos:** deben ser contabilizados aún cuando un bien o servicio no está siendo utilizado, por ejemplo un automóvil.
8. **costos operativos:** lo opuesto al costo fijo, dado que se contabilizan solamente cuando el bien o servicio está siendo utilizado.
9. **La cadena logística:** está compuesta por actividades claves y de soporte, que se completa con algunas de las decisiones asociadas a cada actividad.
10. **Logística:** Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo.

11. Actividades claves:

Son aquellas que tienen como característica el hecho de estar presentes en todo sistema logístico. Estas son:

- a. **Servicio al cliente:** Cooperación con el departamento de ventas mediante:
 - ✓ La determinación de las necesidades y deseos del usuario en relación con el servicio logístico.
 - ✓ La determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le ha brindado.

- ✓ El establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

b. Transporte:

- ✓ Selección del modo y medio de transporte.
- ✓ Consolidación de envíos.
- ✓ Establecimiento de rutas de transporte.
- ✓ Distribución y planificación de los vehículos de transporte.

c. Gestión de inventarios:

- ✓ Política de inventarios tanto a nivel de materias primas como de producción final.
- ✓ Proyección de las ventas a corto plazo.
- ✓ Relación de productos en los almacenes.
- ✓ Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
- ✓ Estrategias de "entrada - salida" de productos del almacén.

d. Procesamiento de pedidos:

- ✓ Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios.
- ✓ Métodos de transmisión de información sobre los pedidos.
- ✓ Reglas para la confección de los pedidos.

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La calidad del servicio logístico de transporte terrestre en el mundo, se basa en la frecuencia y velocidad de los vehículos de transporte de carga como los aspectos más importantes del servicio, así mismo en la interacción del volumen de tráfico que circula por las vías de la capital y de provincias sirven como modelo los principales costes globales que inciden en la operación de un sistema de servicio de transporte de carga, incluyendo los costes del operador y de los usuarios.

En la actualidad en el Perú el servicio logístico de transporte de carga ha sido clasificado vital ya que esta interconecta a través de los sistemas de comunicación y una infraestructura mejorada involucrando los aspectos técnicos, administrativos, organizacionales y financieros de las empresas que interactúan en los diversos sectores de la economía.

El origen de la empresa CONSORCIO EMPRESARIAL AGNAV S.A. se puede establecer en noviembre de 1969, periodo de tiempo en que fue constituida Es la empresa de “Servicios y Desarrollo” del Grupo Shougang de nuestro país, a través de la empresa Shougang Hierro Perú S.A.A.

Dentro de sus principales actividades se encuentra el proporcionar servicios de agenciamiento portuario, agenciamiento naviero, transporte marítimo y transporte terrestre Además, lleva a cabo todo tipo de actividades de comercio exterior.

La empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, cuenta con los siguientes datos:

Nombre de Empresa: Consorcio Empresarial AGNAV S.A

Fecha de Fundación: 10 de setiembre de 1969

Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima

Estado de la Empresa: Activo

Sector económico de desempeño: Organización del Transporte

Marca De Actividad Comercio Exterior: Exportador

Nro. Trabajadores : 68 trabajadores de los cuales 46 se dedican al transporte de carga.

Esta empresa se destaca por los siguientes servicios

Servicios de agenciamiento portuario: Actualmente opera como Agente General y Protector, en todos los puertos del país; además, ofrece servicios de Agentes de Estiba y Desestiba, y Aprovechamiento de naves.

Servicio de agenciamiento naviero y de transporte marítimo: Ofrece servicios de transporte marítimo de carga seca a granel, a nivel nacional e internacional, además alquila y opera naves en las modalidades de alquiler por viaje y por tiempo.

Servicios de transporte terrestre: Provee servicios de transporte terrestre de carga seca y líquida, utilizando flota vehicular propia y alquilada.

Explotación y comercialización de caliza dolomítica:

AGNAV desde el año 1995, explota y comercializa escallas de caliza dolomítica de las canteras que se encuentran dentro del denuncia minero de Shougang Hierro Perú S.A.A.

Comercio exterior: Desde 1998 realiza actividades de importación y exportación de varios productos. Al presente, la empresa exporta menestras secas a países americanos y europeos e importa mercaderías diversas de procedencia asiática.

La organización está compuesta:

- Gerente de Administración y Finanzas - Sr. Yu Kou
- Gerente General - Sr. Antonio Chipana Núñez
- Gerente de Operaciones - Sr. Luis Andrade Luján

- Presidente del Directorio - Sr. Wu Bin

La empresa cuenta con los siguientes clientes o usuarios y típicamente están conformados por:

Su principal cliente es Shougang Hierro Perú S.A.A.

Además, países americanos y europeos

El total de ingresos registrado durante el año 2003 fue superior a 22 millones de soles. Por lo que toca al 2004 sobrepasó los 20 millones de soles; ahora, en cuanto a la variación porcentual de los ingresos de dichos años, aproximadamente fue del -9% y aproximadamente 25 millones en el año 2011. Adicionalmente, destacan importaciones registradas durante el año 2004 ascendió a los 108 mil dólares y en el 2005 fue mayor a 229 mil dólares dentro de los productos más importantes importados se cuenta con:

- Ánodos de Aluminio
- Botón de metal
- Remache
- Argolla
- botón de Plástico
- Cuentas de vidrio
- Roldana de metal
- botón de Jean Ferric
- Cuentas de rollo autoadhesivo
- Sticker de Aluminio en rollo
- Esfera hueca de acero
- Remache ferric
- Funda para cojines
- Cadena de metal

- Gancho de acero
- Hilo terylene
- Sticker aluminio en rollo
- Alfileres.

Algunas empresas que comparten el mismo rubro:

- UPS SCS (PERU) S.R.L
- PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES S.A
- AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A
- NEW TRANSPORT S.A
- GREENANDES PERU S.A.C
- DOGANA SA AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS
- TRANSMERIDIAN S.A.C
- DHL EXPRESS PERÚ S.A.C
- AGENCIAS RANSA S.A
- CHOICE CARGO S.A.C
- INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C
- CASOR ADUANEROS S.A.C
- ADUAMERICA S.A
- HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A
- AGENCIA DE ADUANAS J Y N ASOCIADOS S.A
- EMPRESA DE TRANSPORTE EMERSON SAC
- TRANSPORTE SAMTPESA SAC - MILUSKA ATOCHE

Pertenece al registro nacional de proveedores desde la fecha:

- 11 de setiembre de 2012

Ventas anuales declaradas al registro nacional de proveedores en soles:

- \$. 25`299,594.00

PROVEEDORES FORÁNEOS MÁS IMPORTANTES DURANTE EL 2010 DE LA EMPRESA CONSORCIO EMPRESARIAL AGNAV S.A:

- BOXER S.R.L
- TOYOTA MOTOR ASIA PACIFIC PTE LTD
- SHENZHEN JINGTIANG HAIYAN TRADE CO., LTD
- SHENZHEN XINGCAI TRADE DEVELOPMENT CO., LTD.
- FAR EASTERN NEW CENTURY CORPORATION
- NORTH SAFETY PRODUCTS LTD
- MCNEIL LA LLC
- HI MARK INTERNATIONAL CO., LTD.

País de suministro más importante durante el 2012 de la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A: China

Los costos logísticos del transporte terrestre en el Perú son altos generado como resultado precios altos de los productos finales, las empresas se encuentran en la necesidad de reducir sus costos en el servicio de transporte al mismo tiempo incrementar el nivel de satisfacción del cliente final del servicio como son:

- Gasto en mantenimiento de las unidades de transporte.
- Reducción de los tiempos en la entrega de los productos.
- Gestión del Recurso Humano.
- Inadecuada ley tributaria para incentivar el mejoramiento de las unidades.
- Incentivos para la renovación del parque automotor.
- Criterios en la toma de decisiones para subcontratar el servicio.

El usuario de este servicio logístico de transporte establece criterios para realizar la subcontratación en transporte terrestre, dejando en manos del operador logístico. La decisión de en qué manos se deja el producto y qué es lo que se le está otorgando a esa figura es también un factor clave dentro de las compañías, por lo que se debe poner especial énfasis en cada una de estas actividades.

La subcontratación del transporte es una práctica que, según la literatura especializada, ha ido creciendo en los últimos años. Esta se ha ido generalizando exitosamente en actividades consideradas inicialmente como periféricas (tales como limpieza, mantenimiento y transporte), y ha pasado a aplicarse crecientemente a actividades más importantes y especializadas para la empresa tales como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución especializada de productos, que incluyen administración de clientes e inventarios.

Con base en lo anterior, la subcontratación en transporte es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación (especializada en gestión de subcontratación de la función transporte), la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

La decisión de subcontratar un proceso de transporte especializado implica un proceso analítico, que se resume a continuación:

Etapa 1: Definir actividades claves del transporte a subcontratar las actividades centrales en transporte son aquellas percibidas por los clientes como las que agregan valor y, por lo tanto, son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, en la calidad de sus servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Etapa 2: Evaluar actividades relevantes de la cadena de valor en esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa, para identificar y analizar los costos de cada actividad, en especial los

costos asociados a la función transporte. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de subcontratar alguna de ellas. Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre 'hacer y comprar'.

Etapa 3: Comparación de costos entre hacer y comprar. En la etapa anterior se determinaron los costos de 'hacer'. En esta etapa es necesario determinar el costo de 'comprar', lo cual no solamente implica considerar el precio del servicio ofrecido de transporte, sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de subcontratar esta función.

Se presta atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información, infraestructura, personal, gestión administrativa, soporte legal; como ejemplo para controlar al proveedor, se deben tener en cuenta los costos de garantías y contratos, costos asociados a cooperar con el proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de subcontratar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de subcontratar. Si el costo de 'comprar' incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aún es más bajo que el costo de 'hacer', entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor de servicios subcontratar actividades de transporte suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. En este punto, la tarifa por kilo transportado o el valor del flete por viaje se convierte en el cuidado y análisis de los riesgos que deben considerarse y gestionarse, lo cual implica generalmente costos adicionales.

En síntesis, la decisión de subcontratar un servicio de transporte depende de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual o asociativo que resulte confiable.

En conclusión, las ventajas de la subcontratación dependen de un conjunto complejo de factores que deben analizarse con cuidado. La decisión teóricamente debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico de los costos de las actividades y de las relaciones con el proveedor presentado en una detallada comparación de costos entre 'hacer' y 'comprar'. Dependerá en últimas de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente.

Subcontratación del Transporte

La subcontratación del transporte conlleva a varios aspectos relevantes que impactan directamente el servicio y por ende el producto, las cuales son:

1. Flexibilidad estratégica: las compañías de transporte terrestre deben ser capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y características de servicio.
2. Variabilidad de los costos: los servicios de transporte dependen en gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, las compañías que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención para que no se afecten las estructuras de costo y flete, entre los factores que se analizan están el grado de competencia intermodal, la estacionalidad de los productos y si hay o no un estándar de manejo del producto y los sectores del mercado.
3. Economías de escala derivada de la especialización: debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos.
4. Libera recursos financieros inmovilizados: al subcontratar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como

mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar al core business del negocio.

5. Mejora nivel de servicios: al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica. Por otro lado, el contacto directo del transportista con el cliente va a ser especializado y facilita la operación.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Antecedentes Nacionales

Una primera investigación fue encontrada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos presentada por Gutiérrez Pradere, Ana María (2006) titulada **Tendencias de la Distribución Física de Mercancías** quien llegó a las siguientes conclusiones:

1. En la distribución física de mercancías intervienen varios elementos como son: el servicio al cliente, los envases, embalajes, marcado, gestión de almacenamiento y transportación, los ciclos de distribución, documentación, aduanas seguros y los bancos.
2. Las tendencias actuales de la distribución física están en la subcontratación de los servicios de transportación y almacenaje.
3. Existen dificultades en el proceso de distribución física que aún no han sido eliminadas aunque se trabaja fuertemente en este sentido para coadyuvar a disminuir los costos logísticos.

Una segunda tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por Valencia Gereda, Mariel Yahaira (2009) titulada **Decisiones sobre distribución: logística de distribución**, manifiesta que:

- Las distintas modalidades de transporte consideradas pueden ser evaluadas por una gran diversidad de criterios. Entre ellos cabe destacar los siguientes:
- Costo. Dentro de una misma modalidad de transporte, el costo puede variar sensiblemente según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer.
- Rapidez / velocidad. Se mide por el tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.
- Capacidad. Tamaño o cantidad del producto que puede ser transportado.
- Disponibilidad. Facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.
- Frecuencia. Continuidad del transporte.
- Fiabilidad. Consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.
- Servicio. Acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, etc.

La autora de la tesis llegó a las siguientes conclusiones:

1. La logística en sí vino a generar al mundo de negocios una serie de oportunidades a ser más competitivos, ya que genera por su esencia una ventaja competitiva, algunas de las cosas que podemos concluir de esto son las siguientes:
2. En un principio la logística aparece por su necesidad de aplicarse al ejército y fuerza naval, más adelante incurre en el área de ciencias de la salud, luego se extendió en compañías de mensajería y envíos, aerolíneas, hasta que por los años 80 se vuelve parte fundamental de cual compañía competitiva.
3. La logística es una herramienta eficaz en varios aspectos, que puede producir ventajas competitivas, tales como lograr una optimización

en la producción, en la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento. Y alcanzar la entera satisfacción de sus clientes.

4. Cabe mencionar que la logística es una herramienta importante, para cualquier empresa o negocio, como se pudo observar en el caso de logística aplicada, el cuál impulsa al negocio en mantenerse en los estándares tanto de calidad como de precios, que tiene que enfrentar continuamente tanto en plano local como global.
5. Por último se menciona, que la logística tiene como objetivo impulsar a la organización a ser más competitiva en todos sus ámbitos.

Una tercera investigación fue encontrada consultando información en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, estudio realizado por Salas, Daniel y Velasco Juan Carlos (2009) tesis titulada **PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO SERVICIO DE CARGA Y ENCOMIENDAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES LINEA S.A. PARA DISMINUIR LOS COSTOS DE CALIDAD**” para optar el grado de magister en Dirección de Operaciones y Logística concluyen que las causas de los principales problemas que influyen en la calidad del Servicio de Encomiendas de la Empresa de Transportes Línea S.A. son:

- a) No contar con equipos adecuados que faciliten la codificación de las encomiendas y un software especializado que permita el manejo eficiente de esta información obliga que, a través de todos los procesos, exista un exceso de actividades de control que se realizan de forma manual incrementando el riesgo de errores en el proceso.
- b) Se estima conveniente utilizar para la codificación de las encomiendas el EAN / UCC 128, un tipo de código de barras utilizado principalmente en ámbitos logísticos, que facilita la trazabilidad ascendente (seguimiento) y descendente (retirada), optimiza la gestión de características como: fechas, pesos, etc., gestión de almacén (ubicaciones) y optimización expedición – recepción.
- c) No contar con un adecuado manejo de los almacenes obliga a realizar los

procesos en medio de almacenes caóticos contribuyendo a la ineficiencia de los procesos.

- d) Se estima conveniente implementar el manejo eficiente de los almacenes aplicando un Layout adecuado que permita la zonificación de los almacenes según las diferentes rutas en las que se brindan los servicios eliminando los problemas de demoras o búsquedas.
- e) Con la implementación de la codificación de barra de las encomiendas y el Layout de los almacenes se espera reducir el tiempo de los proceso de recepción, estiba, desestiba y entrega en un 40% al eliminar todos los chequeos manuales, elaboración de documento de embarque digitado en el sistema y el tiempo de ubicación de las encomiendas al contar con almacenes ordenados.
- f) El sistema a implantarse permitirá la trazabilidad de las encomiendas permitiendo al supervisor de operaciones tener la seguridad que ninguna de las encomiendas es enviada a un destino equivocado y que los rezagos se reduzcan. De este modo se estarían reduciendo los errores en el servicio del 13% al 2%.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Consultando información sobre el tema en diversas universidades extranjeras encontramos en la Universidad De Oriente, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas en Venezuela, la tesis presentada por Dell Uomini A. María Rosaura y Pérez G. Luimaris Carolina (2005) titulada **OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL PARA EL PRESENTE Y FUTURO** cuyas conclusiones son las siguientes:

1. Existe una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.
2. Cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

3. Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.
4. Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.
5. Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.
6. En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores, el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

En resumidas cuentas se puede decir que:

1. Al contratar un servicio de Outsourcing, las organizaciones pueden enfocarse más en la principal actividad de su negocio.
2. El Outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.
3. El Outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.

4. En Venezuela, por la legislación laboral que existe en el país, es común encontrar en empresas grandes el Outsourcing en el área de contratos al personal.
5. Resulta ser una estrategia que permite tener acceso a recursos de alto nivel y poner en control áreas difíciles de manejar.

Se encontró una segunda investigación realizada en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" de Cuba por Cordobés Toirac, Alián (2006) quien llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las consideraciones planteadas por diferentes autores, reconocidos en el área de la Gestión Empresarial, reconocen la importancia que requiere el diseño e implementación de sistemas logísticos para las empresas asegurar los niveles de producción y servicios demandados por los clientes.
2. La adecuada implementación del sistema logístico permite garantizar el producto adecuado, en el lugar adecuado, en el momento preciso y con la calidad requerida.
3. Se definen como principales subsistemas del Sistema Logístico a los de: Aprovisionamiento, Producción/Operaciones y Distribución.
4. Se constató la necesidad de integración y coordinación de los sistemas logísticos con la estrategia global de la empresa.

Una tercera investigación fue encontrada en la Universidad Iberoamericana de México presentada por Dulcey Robledo, Carlos Alberto (2007) para optar maestría en Administración, titulada **DOTACIONES MÉDICAS TEXTILES; UNA DECISIÓN DE SUBCONTRATACIÓN**, en la que sostiene que la industria textil es muy relevante y se prevé un aumento en los aranceles de la importación de maquinarias y subsidios para el área en la que labora la empresa, por tal motivo se le recomienda llevar a cabo la propuesta de subcontratación de la empresa si es que quiere incrementar sus ventas en Latinoamérica. Para el caso de las empresas convertidores de la fibra textil, los problemas que presentan son la inseguridad que, ante la ausencia de

empresas dentro del sector, se genere una pérdida de eficiencia, y existan elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos, adicionando los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es, en algunos casos, menor que el de los producidos en el país. Por lo que se concluye para la empresa utilizar procesos de subcontratación, como parte de una estrategia integral de cambio en la organización. Dado que maximizan utilidades, prometen una la reestructuración del sistema de remuneración en función de desempeño y productividad para lograr un incremento en las ventas y la reducción de costos en cuanto al costo de la mano de obra y los salarios, en las empresas sub contratantes motivos por los cuales se podría maximizar la utilidad de la operación y ventas.

Una cuarta investigación fue hallada en la Universidad Nacional Autónoma de México, para optar el Grado de Magister en Ingeniería, presentada por Guzmán Castellón Edgar Héctor (2008) titulada **PANORAMA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO** quien llega a los siguientes hallazgos:

1. El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficiente, que han limitado la capacidad competitiva de las PYME en el mercado global.
2. Las PYME en México son organizaciones que tratan de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado de forma individual, manteniendo modelos de organización piramidal con una gestión jerárquica anticuada.
3. El ideal de las PYME es lograr economías de escala interna, a través de la acumulación y un manejo de recursos eficiente, que les permita ser competitivas en el mercado, y crecer en forma individual hacia su meta, que es ser gran empresa. Bajo ese enfoque, enfrenta grandes riesgos de desaparecer, dentro de un medio ambiente de globalización, en donde ser competitivo significa para la empresa, competir con productos y servicios con valor agregado y precios diferenciados.

4. No existe una relación clara de asociación entre empresas con fines productivos, las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/ó el sector productivo en que se encuentran. La función de las cámaras empresariales es proporcionar asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector.
5. Las empresas PYME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Por esto, son pocas las empresas que busquen el desarrollo de sus proveedores salvo la gran empresa que busca la certificación en alguna norma de calidad.
6. El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea o servicio, la experiencia y especialidad del proveedor, de esta forma la relación de outsourcing es por lo general de corto a mediano plazo.
7. En general, para el empresario, el *outsourcing* es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.
8. Existe un interés empresarial y del gobierno por impulsar el cambio hacia un *outsourcing* de negocios usando la gestión de red, como estrategia de desarrollo productivo. Sin embargo no hay coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones y existe desconfianza entre los empresarios, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales.
9. Los sectores de actividad económica, en donde principalmente se utiliza el *outsourcing* en México son los sectores de servicios (40%), comercio (20%), industrial de manufactura (17%). agropecuario, forestal, ganadería y pesca

- (13%), construcción de vivienda, obra de riego agua y saneamiento (8%) y energético, gobierno, minería suministro de gas y agua (2%).
10. Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.
 11. Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo. Existen más de 500 agencias de colocación en México y entre un 60 y un 80 % de ellas son irregulares.
 12. La subcontratación de personal en México se caracteriza por una relación de doble contrato, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación (contrato de puesta a disposición de trabajadores), y entre la agencia de colocación y el trabajador (contrato mercantil). El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria porque el contrato con la agencia de colocación le obliga a trabajar en el lugar y las condiciones que la agencia le asigne.
 13. El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.
 14. Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles.
 15. El *outsourcing* en México es un mercado que está en proceso de maduración donde las empresas no están acostumbradas a que el

outsourcing sea parte de sus prioridades y los proveedores no están preparados para dar un servicio adecuado. Se le considera como un modelo estático de proceso, que mantiene una estrategia independiente del objetivo general de la compañía.

16. El gobierno mexicano ha iniciado diversos programas para apoyar la subcontratación, pero carecen de una coordinación efectiva y un objetivo común, delegando estos aspectos a la iniciativa privada, que no dispone de medios y preparación suficientes. Como resultado los esfuerzos para el desarrollo industrial no tienen una planeación clara y en la mayoría de los casos se duplican funciones, o se convierten en negocios entre particulares.

Una quinta y última investigación internacional hallada fue la de Tamez González, Itzel Arlette (2009) titulada: **Influencia de la Logística de Distribución dentro de la Cadena de Suministro en la Calidad del Servicio en la Industria Farmacéutica** presentada en la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México pudo determinar que en general los clientes tienen una buena percepción y experiencia con los servicios de la organización; contando con ciertas ventajas competitivas que los puede hacer más fuertes que el resto de sus competidores, como lo son su experiencia en el mercado, los fuertes acuerdos y negociaciones con la industria (laboratorios), gran infraestructura y capacidad de suministro, financiera y económica. Por lo que los clientes tienen una buena imagen de la organización, así como confianza y seguridad. La empresa debe tomar estas ventajas para mejorar en las deficiencias que tiene y poder cumplir sus metas y propósitos en especial la sucursal analizada, la cual no ha podido alcanzar sus objetivos de ventas y rentabilidad.

A pesar de esto, la organización no debe dejar de implementar medidas correctivas y de mejora continua en sus procedimientos, específicamente en su logística de distribución. Se encontraron algunas deficiencias que a un punto de vista muy particular debe corregir, como fue en el servicio de mostrador; el cual es punto de gran importancia, ya que si los clientes y

pacientes no perciben un buen servicio y atención en el momento de su compra no piensan regresar de nuevo a este establecimiento. Se percató que los clientes PEMEX e ISSSTE; que son los clientes en los que sus derechohabientes van directamente a surtir a la farmacia sus recetas o subrogas, no percibieron una atención personalizada y en algunos de los casos los empleados de mostrador o farmacia no tuvieron el suficiente tacto para atender a los pacientes. También se determinó que hay una deficiencia en el análisis de inventarios, contando con medicamentos faltantes; los clientes comentan que en mucha de las ocasiones no se tienen suficientes existencias de los productos que requieren. Y por último se percató una deficiencia en la entrega de pedidos por medio de corporativo. Se observó que la mayoría de los clientes encuestados que realizan pedidos a corporativo, comentaban que en ocasiones se demoran mucho para que les llegue su producto. En la mayoría de las ocasiones se tardan entre 3-5 días para la entrega, siendo que ellos la quieren de un día para otro.

Como conclusión final, se determinó que la influencia de la logística de distribución dentro de la cadena de suministro en la calidad del servicio de la empresa es de gran importancia y cuentan con una eficiente logística de distribución.

Como recomendaciones, determinó que:

En relación al servicio; implementar capacitación continua al personal de farmacia para que proporcione servicio de calidad, resolviendo en su totalidad la necesidad y expectativas del cliente; teniendo en consideración que el cliente que la mayoría de los clientes/pacientes que solicitan el servicio lo hacen por una necesidad, padecimiento o enfermedad grave; por lo que el servicio y tacto debe ser especial y muy cortés.

En relación al inventario; realizar un análisis de inventarios diarios para poder lograr mantener los stocks en inventario de forma eficiente, contando con suficientes piezas de los productos de se desplazan y evitar negar servicio. Mantener un inventario óptimo.

En relación a las ventas por corporativo; hacer eficientes los procedimientos de ventas por corporativo, ya que se cuentan con demasiados procesos que

incrementan los tiempos de entrega. Centralizar los departamentos, simplificando los pasos del procedimiento.

2.1.3 Definición del Problema principal y específicos

¿De qué manera la subcontratación y los costos se relacionan con la calidad del servicio logístico del transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa?

Definición del Problema específicos

- a. ¿Cómo **la subcontratación** se relaciona con la calidad del servicio logístico del transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa?
- b. ¿En qué medida **los costos** se relacionan con la calidad del servicio logístico del transporte terrestre de carga de mercancías en la empresa?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la presente investigación es contribuir al mundo empresarial en el análisis de la influencia de la subcontratación y los costos con la calidad del servicio logístico de transporte terrestre.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

Objetivo General:

Determinar la relación entre la subcontratación, los costos y la calidad del servicio logístico de transporte terrestre de carga de mercancías en la Empresa "Consortio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la relación entre **la subcontratación** con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa “Consortio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”.
2. Identificar la relación de **los costos** con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga terrestre de mercancías en la Empresa Consortio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

2.2.3 Delimitaciones del Estudio

Social:

La investigación se enfocó a 40 clientes que envían sus mercancías.

Espacial:

La investigación se realizó en Lima en CONSORCIO EMPRESARIAL AGNAV S.A.

Temporal:

La investigación se realizó de Enero 2013 a Setiembre 2014.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

- a. **Subcontratación:** De la Garza, E. (2010) sostiene que hay un conjunto de conceptos relacionados con la subcontratación que se utilizan como acumulación de capital en el nivel global como outsourcing, tercerización, externalización, triangulación y deslaboralización. Es decir, la discusión más elemental pasa por la definición de lo que es subcontratación y las semejanzas y diferencias con los otros conceptos.

Según Fernández, R. (2007) el *outsourcing* consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras que la organización se dedica

exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa.

- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
 - Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
 - Outsourcing de actividades secundarias.
- b. **Costos:** Según Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) existen 2 tipos de costos referidos al transporte: por una parte, el “desembolso” que realiza el usuario, esto es, el conjunto de pagos como son tarifas, maniobras de carga y descarga, etc., en el caso del transporte público que es contratado, o bien los gastos de operación, reemplazo o mantenimiento del equipo de transporte de uso particular. Por otra parte, hay costos no directos o inmediatos que significarán futuros desembolsos (mermas, demoras, etc.). El análisis debe incluir ambos tipos de costos.

En segundo lugar, se observa que en realidad no siempre se hace la elección de un solo modo de transporte. Lo que se selecciona son las combinaciones de modos que enlazan un determinado origen con un destino. Ello dificulta la percepción de costos, por lo que no es posible esperar una conducta “racional” u “optimizándola” de parte de los usuarios.

- c. **Calidad de servicio:** Según la teoría de Parasuraman, Zeithaml Y Berry (1988) la calidad está referida a la satisfacción que perciben los clientes de un servicio recibido, además amplían la conceptualización de calidad de servicio, proponiendo además un modelo que intenta explicar cuáles son las causas de las deficiencias en el servicio -el Modelo del Análisis de las Deficiencias o de los Gaps y un Modelo de Medida- la escala

Servqual, Los cinco elementos o dimensiones que mencionan Parasuraman, Zeithaml Y Berry son:

1. **Tangibilidad.-** Aparición de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad.-** Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
3. **Capacidad de respuestas.-** Disposición y voluntad de los empleados, para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
4. **Seguridad.-** Conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
5. **Empatía.-** Atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

Hipótesis General

La subcontratación y los costos se relacionan positivamente con la calidad del servicio logístico de transporte de mercancías en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

Hipótesis Específicas

1. **La subcontratación** del servicio logístico de transporte se relaciona positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”.
2. **Los costos** se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variables independientes:

La subcontratación de servicios logísticos.

Los costos

Variable dependiente

Calidad de servicio logístico de transporte

Definición operacional de variables

VARIABLES	INDICADORES
<p>Variables independiente 1:</p> <p>La subcontratación de servicios logísticos.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Tendencias de los modelos implementados en la logística de distribución.2. Empresas de servicios logísticos de transporte que subcontratan en el reparto de su carga.3. Inversión de la Empresa4. Factores para la selección del vehículo de carga.5. Factores para subcontratar servicios logísticos de transporte de carga.6. Procesos de selección en la subcontratación de los servicios logísticos.

<p>Variables independiente 2:</p> <p>Los costos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de unidades de reparto en la empresa. 2. Inversión por transporte de mercancía según el tipo de carga. 3. Componentes del costo fijo 4. Costos operativos de mantenimiento
<p>Variable dependiente</p> <p>Calidad de servicio logístico de transporte</p>	<p>Factores de calidad en la subcontratación del servicio logístico del transporte de mercancías. Medición de la calidad en la subcontratación del servicio logístico del transporte de carga.</p> <p>Ventajas y desventajas de calidad al subcontratar los servicios logísticos</p>

CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y Muestra

Población.- La población en estudio se constituyó de la siguiente manera: Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú que trabaja con 30 empresas de subcontratación.

Muestra.- La muestra fue de tipo no probabilística intencionada porque de las 30 empresas vinculadas con la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, solo en dos de ellas se pudo ejecutar la encuesta.

Estructura de la muestra	Población	%	Muestra
Empresas de transporte de Cargas de Mercancías.	30	100%	2
TOTAL	30	100%	2

De las dos empresas de subcontratación se realizó una selección de 40 clientes dedicados al envío de sus cargas y mercancías.

Se contó así con las empresas:

- Empresa de Transporte EMERSON SAC
- Transporte SAMTPESA SAC - Miluska Atoche

3.2. Diseño utilizados en el estudio

Nivel y Tipo de investigación

El nivel de la investigación fue aplicado porque se buscó la comprobación de las hipótesis, por ello se recolectó información mediante instrumentos validados.

El tipo de investigación se enmarcó dentro de la clasificación de orden descriptiva porque pretendió asociar la relación entre las tres variables en estudio.

Método y Diseño

El método fue descriptivo porque se ha tratado de establecer la relación entre las variables estudiadas aplicando encuestas. El diseño que responde al tipo de método utilizado fue:

$$M_1: O_{x2} - O_y$$

Donde:

M₁: empresas vinculadas a la Empresa AGNAV S.A.

O_{x1}: Subcontratación de servicio logístico de carga.

O_{x2}: Costos en el servicio logístico de carga.

O_y : calidad de servicio logístico de carga.

3.3. Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas de procesamiento y análisis fueron: Técnica de la Entrevista mediante un instrumento que fue el cuestionario elaborado con 18 items según cada uno de los indicadores de las variables.

Fue validado por jueces expertos para medir la construcción y posterior aplicación.

También se aplicó la Observación para indagar sobre la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú subcontrata los servicio logísticos de transporte de carga, así como también para observar el quehacer de la competencia.

3.4. Procesamiento de Datos

Una vez aplicada el cuestionario a todos los trabajadores de las empresas mencionadas, se procedió a crear la base de datos en el paquete estadístico de Ciencias Sociales SPSS a través del cual se desarrolló la estadística descriptiva elaborando tablas y gráficos por cada ítem de la encuesta, una vez interpretadas las mismas se procedió a realizar la comprobación o docimasia de hipótesis para corroborar si las variables estaban o no asociadas.

Como se buscó asociación entre variables se aplicó el estadígrafo de chi cuadrado.

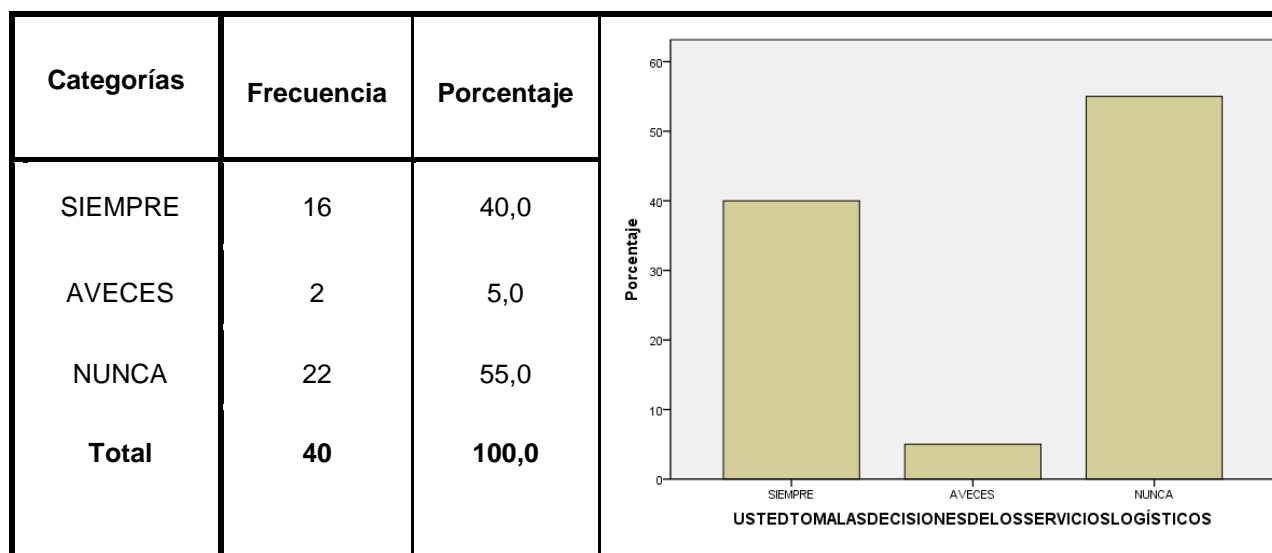
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

RESULTADOS DESCRIPTIVOS

TABLA N° 01

TOMA LAS DECISIONES DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS

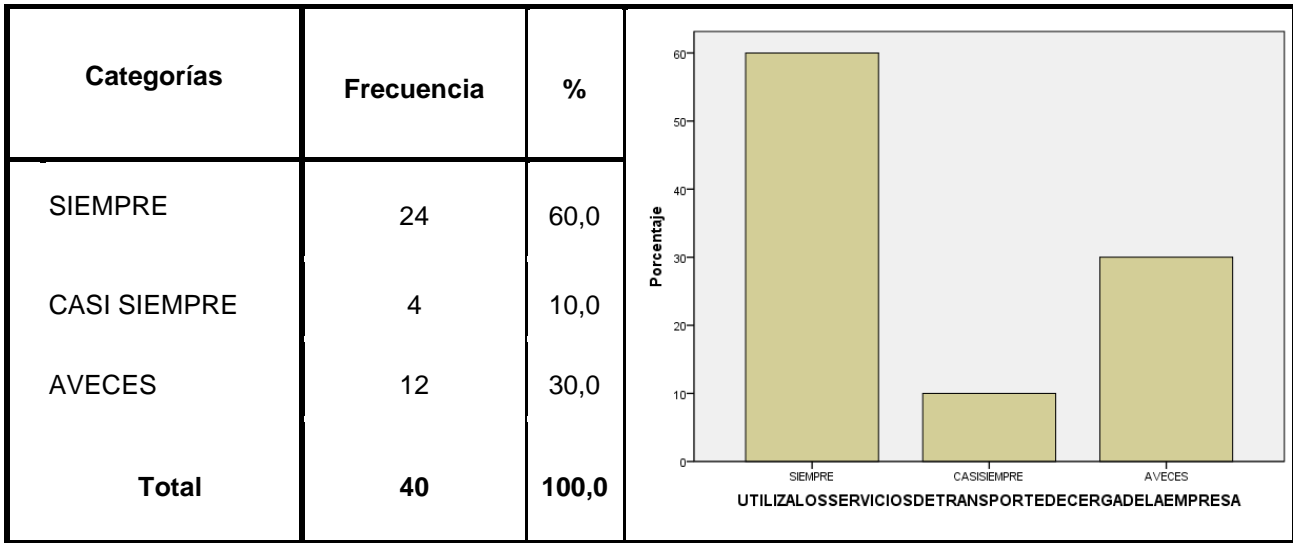


En la tabla N ° 1 podemos apreciar que de los 40 encuestados, 22 de ellos es decir el 55% manifiesta que nunca ha tomado decisiones para elegir los

servicios logísticos por lo que se presume que no estarían de acuerdo con el servicio prestado por parte de la empresa, seguido de 16 trabajadores es decir el 40% que manifiestan que siempre toman decisiones sobre los servicios logísticos de la empresa y solo 2 encuestados es decir 5% afirma que a veces toma dichas decisiones.

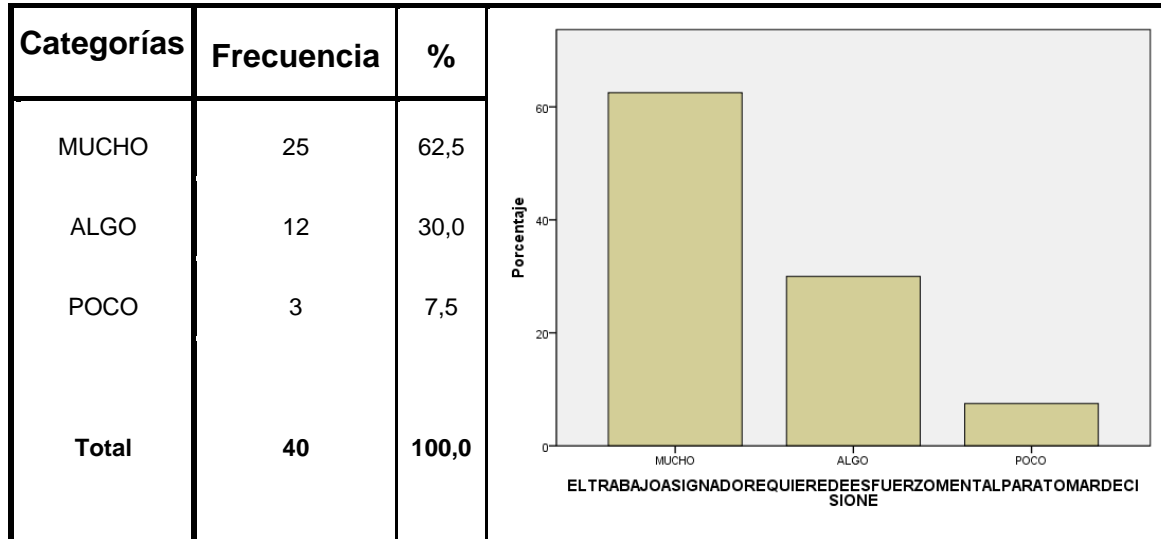
TABLA N° 02

UTILIZA LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA DE LA EMPRESA



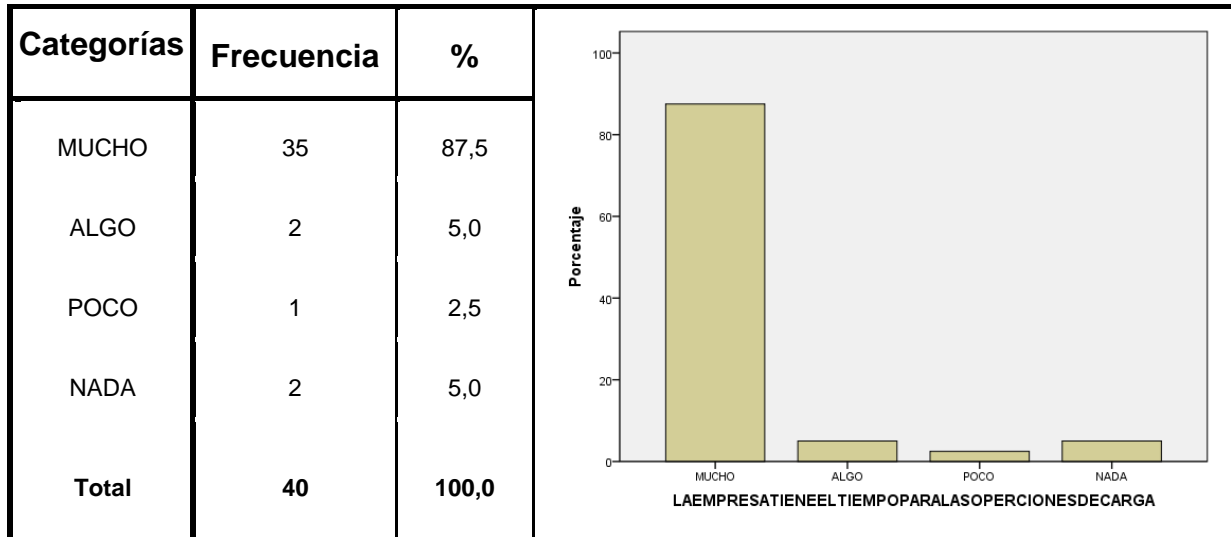
En la tabla N ° 2 podemos observar que de los 40 encuestados, 24 de ellos es decir el 60% manifiesta que siempre utiliza los servicios de transporte de carga de la empresa seguido de 12 representado por el 30% de la muestra que a veces utiliza los servicios de la empresa y solo 4 es decir 10% que casi siempre los utiliza.

TABLA N° 03
EL TRABAJO ASIGNADO REQUIERE DE ESFUERZO MENTAL PARA
TOMAR DECISIONES



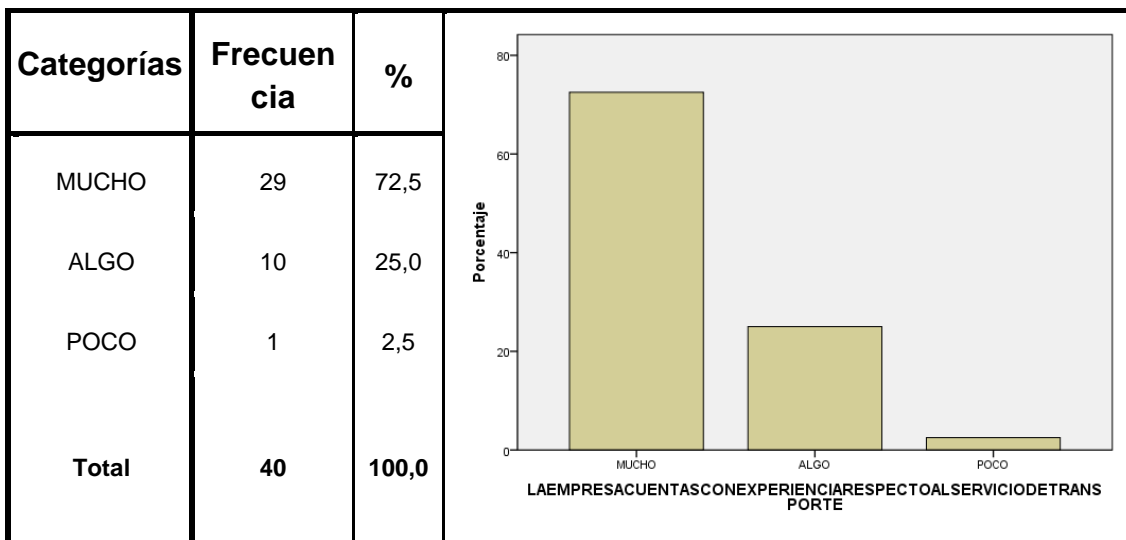
En la tabla N ° 3 observamos que de los 40 encuestados, 25 de ellos es decir el 62.5% manifiesta que el trabajo asignado requiere de mucho esfuerzo mental para tomar decisiones, seguido de 12 representado por el 30% de la muestra que manifiesta que el trabajo asignado requiere de algo de esfuerzo mental y finalmente solo 3 es decir el 7.5% afirma que el trabajo que le es asignado implica de poco esfuerzo mental para tomar decisiones quizás porque lo enfocan más al transporte de carga como una actividad más motora y de fuerza que intelectual.

TABLA N° 04
LA EMPRESA TIENE EL TIEMPO PARA LAS OPERACIONES DE CARGA



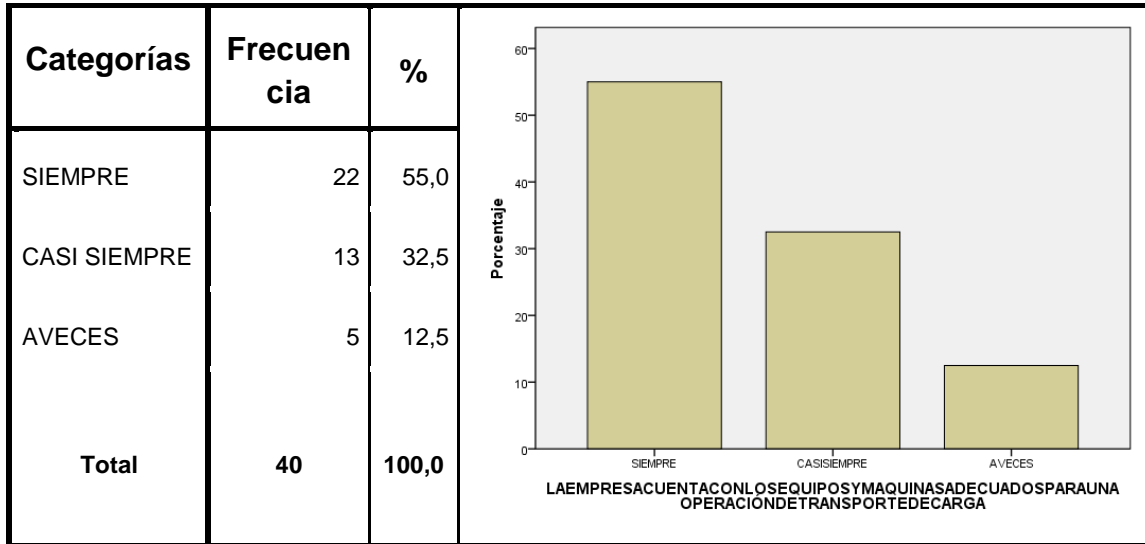
En la tabla N ° 4 podemos observar que de los 40 encuestados, 35 de ellos es decir una gran mayoría expresada en el 87.5% manifiesta que la empresa tiene el tiempo necesario para satisfacer las operaciones de carga con holgura, seguido de un escaso porcentaje que afirmarían que la empresa tiene algo, poco o nada de tiempo para el despacho de carga representado por el 5%, 2.5% y 5% respectivamente.

TABLA N° 05
LA EMPRESA CUENTA CON EXPERIENCIA RESPECTO AL SERVICIO DE
TRANSPORTE



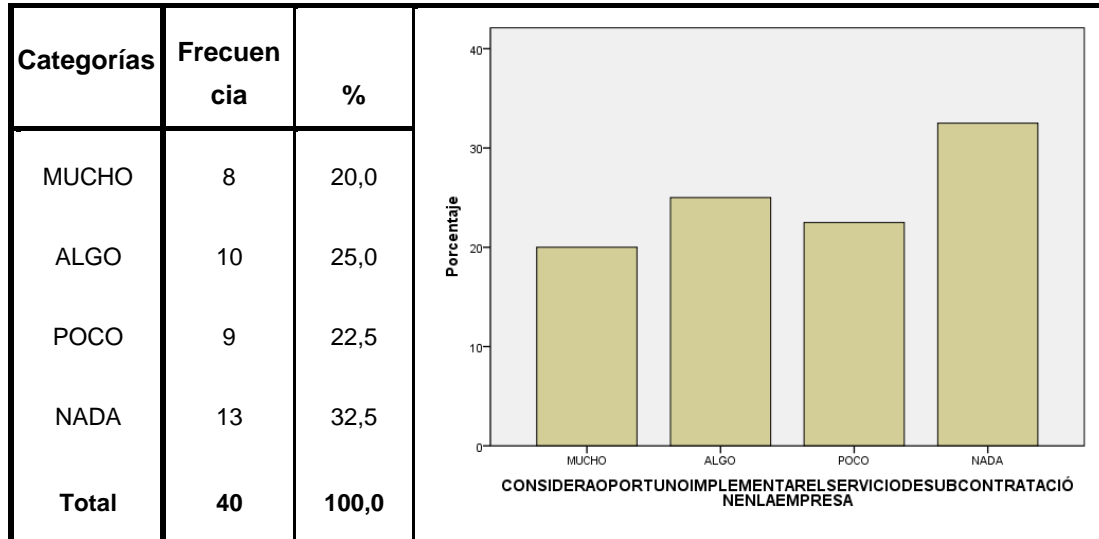
En la tabla N ° 5 apreciamos que de los 40 encuestados, 29 de ellos es decir el 72.5% manifiesta que la empresa cuenta con mucha experiencia para ofrecer el servicio de transporte de carga a los clientes, seguido 10 personas representado en un 25% que expresan que la empresa cuenta con algo de experiencia para ofrecer el servicio de transporte de carga y solo un encuestado es decir el 2.5% que dice la empresa cuenta con poca experiencia para ofrecer el servicio de transporte de carga.

TABLA N° 06
CUENTA CON LOS EQUIPOS Y MÁQUINAS PARA TRANSPORTE DE
CARGA



En la tabla N ° 6 podemos observar que de los 40 encuestados, 22 de ellos es decir el 55% manifiesta que la empresa siempre cuenta con los equipos y máquinas necesarias para ofrecer el servicio de transporte de carga a los clientes, seguido de 13 personas representado en un 32.5% que expresan que la empresa casi siempre cuenta con los equipos y máquinas necesarias para ofrecer el servicio de transporte de carga a los clientes seguido de 5 encuestados es decir el 12.5% que dice la empresa solo a veces cuenta con los equipos y máquinas necesarias para ofrecer el servicio de transporte de carga.

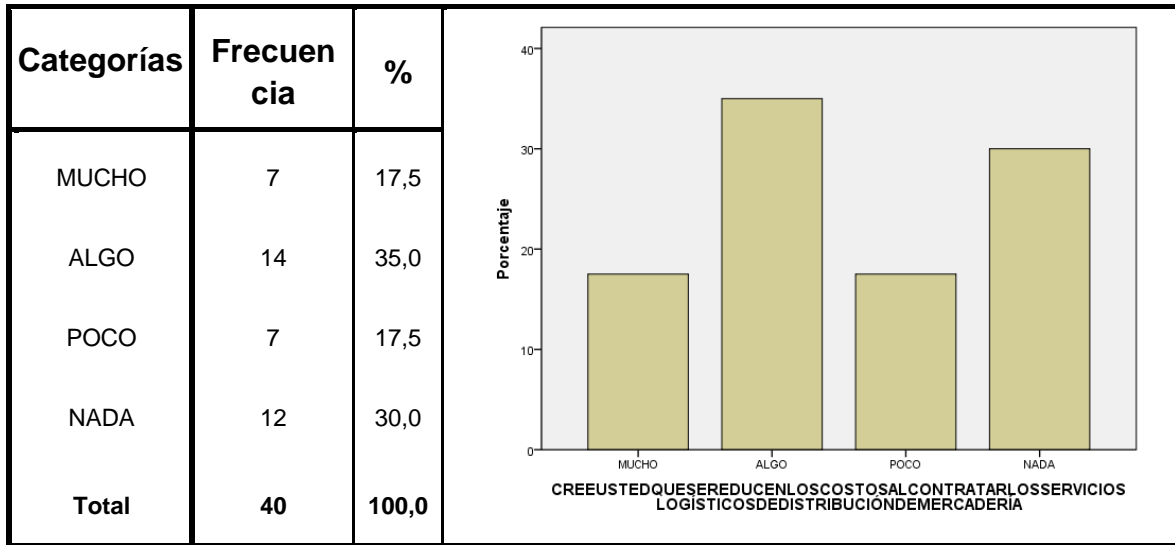
TABLA N° 07
CONSIDERA OPORTUNO IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE
SUBCONTRATACIÓN EN LA EMPRESA



En la tabla N ° 7 apreciamos que de los 40 encuestados, 22 de ellos representado en un 55% expresa que es poco o nada oportuno para la empresa realizar la subcontratación para el transporte de carga mientras que 18 de ellos es decir el 45% manifiesta que considera muy oportuno o algo oportuno que la empresa implemente el servicio de subcontratación, como vemos las opiniones se encuentran divididas en este aspecto.

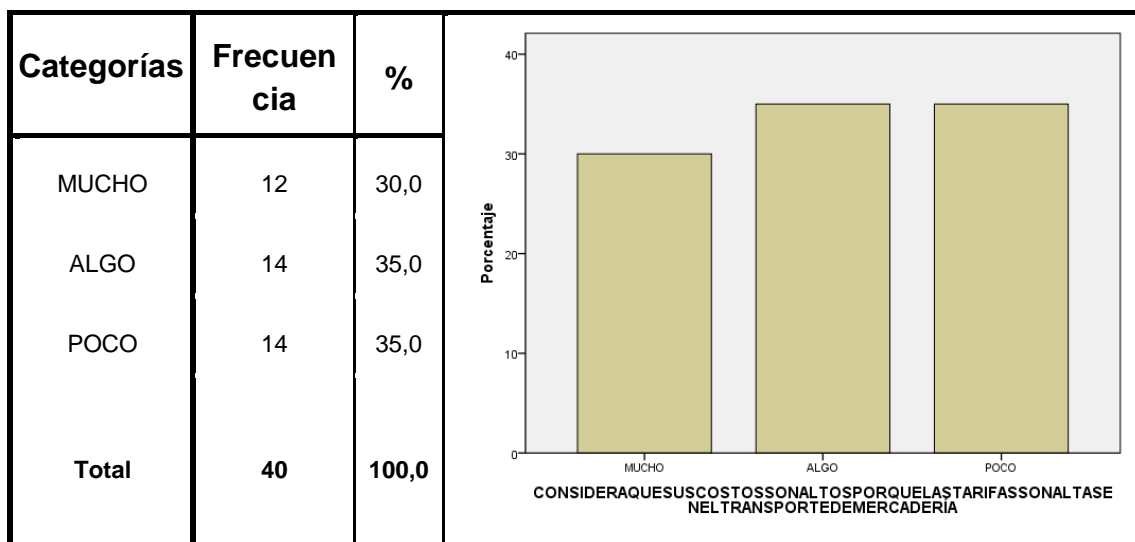
TABLA N° 08

REDUCEN LOS COSTOS AL CONTRATAR SERVICIOS LOGÍSTICOS



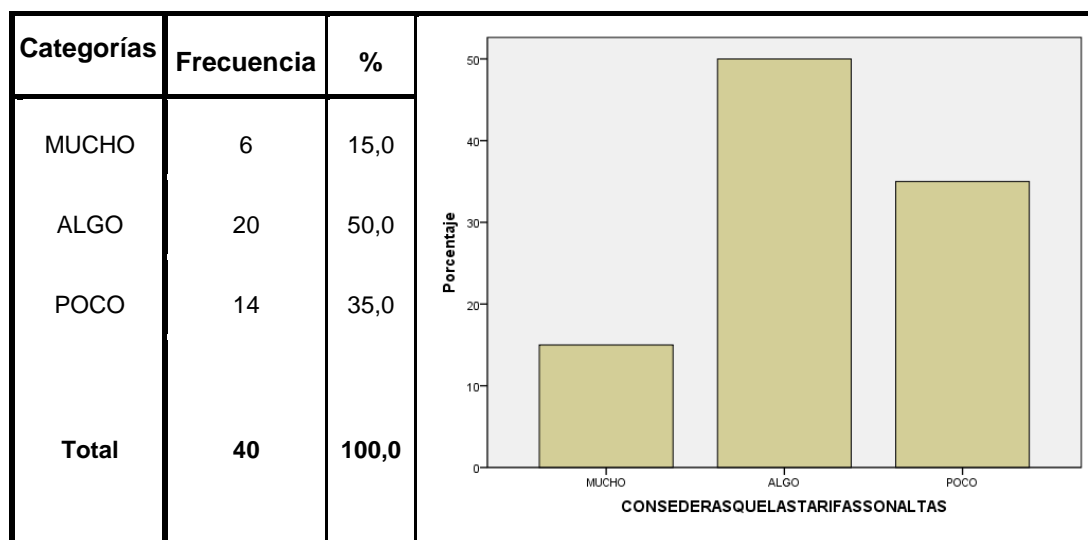
En la tabla N ° 8 apreciamos que de los 40 encuestados, 21 de ellos representado en un 52.5% expresa que es se reducen mucho o algo los costos para la empresa al realizar la subcontratación para la distribución de la mercadería mientras que 19 de ellos es decir el 47.5% manifiesta que en realidad poco o nada se reducen los costos al contratar servicios logísticos para la distribución de mercaderías. Nuevamente encontramos que las opiniones se encuentran divididas, existen trabajadores de acuerdo con la subcontratación pero también aquellos que no estarían de acuerdo con este aspecto en la empresa.

TABLA N° 09
COSTOS ALTOS POR TARIFAS ALTAS EN EL TRANSPORTE DE
MERCADERÍA



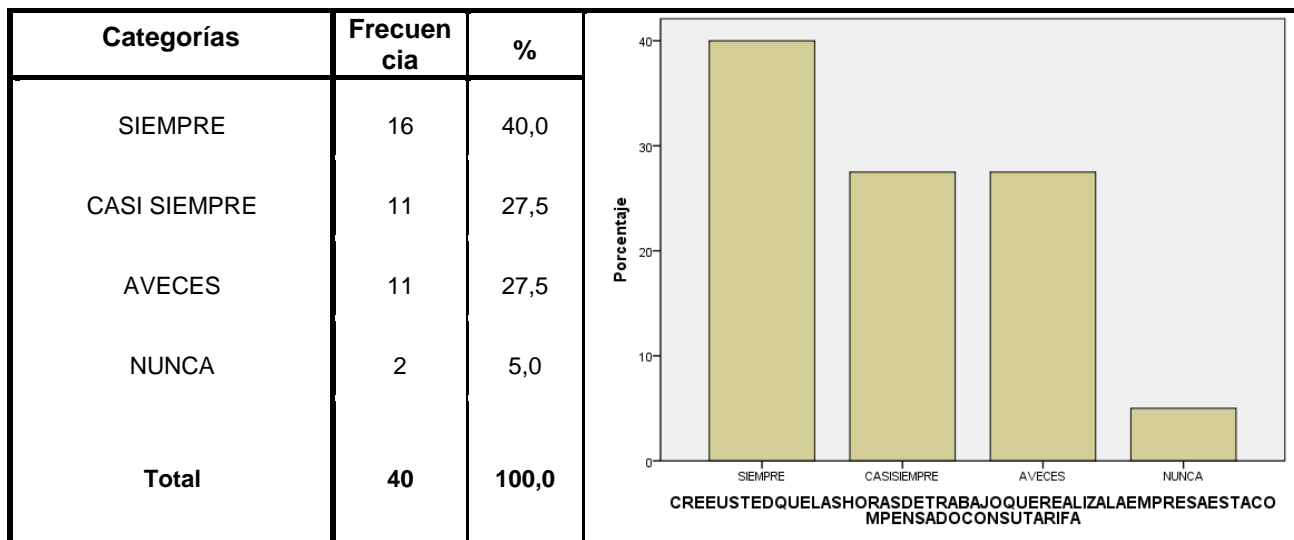
En la tabla N° 9 observamos que de los 40 encuestados, 12 de ellos representado en un 30,0% expresa que se reducen mucho los costos para la empresa al realizar la subcontratación para la distribución de la mercadería mientras que 14 de ellos es decir el 35,0% manifiesta que en realidad poco o nada se reducen los costos al contratar servicios logísticos para la distribución de mercaderías. Nuevamente encontramos que las opiniones se encuentran divididas, existen trabajadores de acuerdo con la subcontratación pero también aquellos que no estarían de acuerdo con este aspecto en la empresa.

TABLA N° 10
CONSIDERA QUE LAS TARIFAS SON ALTAS



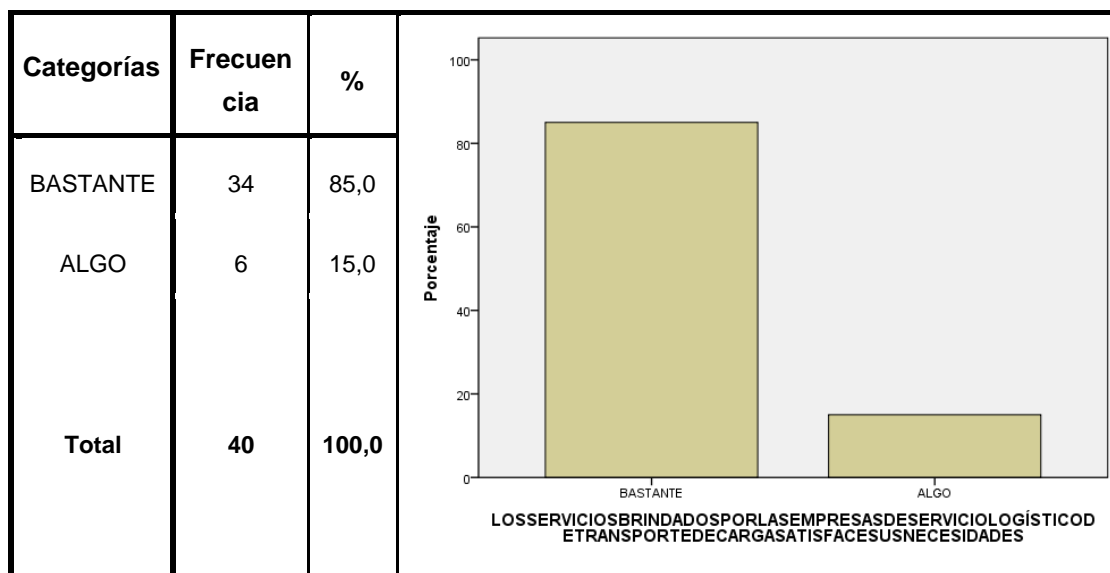
En la tabla N ° 10 observamos que de los 40 encuestados, 20 de ellos representado en un 50% expresa que las tarifas son algo altas en la empresa para la distribución de la mercadería mientras que 14 de ellos es decir el 35% manifiesta las tarifas son poco altas para el transporte o distribución de mercaderías. Solo 6 encuestados es decir el 15% expresa que las tarifas si son muy altas para el transporte de carga.

TABLA N° 11
LAS HORAS DE TRABAJO QUE REALIZA LA EMPRESA ESTÁ
COMPENSADO CON LA TARIFA



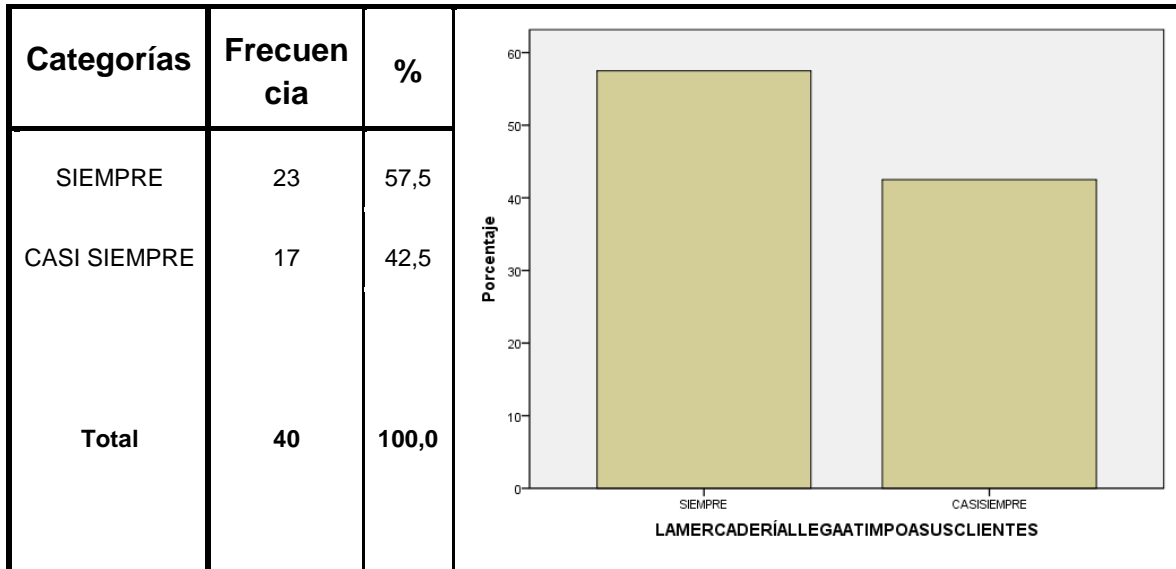
En la tabla N ° 11 se aprecia que de los 40 encuestados, 16 de ellos representado en un 40% expresa que las horas de trabajo siempre están compensadas con las tarifas para la distribución de la carga mientras que en una cantidad equitativa 11 personas es decir 27.5% considera que casi siempre y a veces las horas de trabajo guardan relación con las tarifas y solo 2 es decir 5% manifiesta que las horas de trabajo no son compensadas con las tarifas que se cobra por el servicio de transporte de carga.

TABLA N° 12
LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA EMPRESA SATISFACE SUS
NECESIDADES



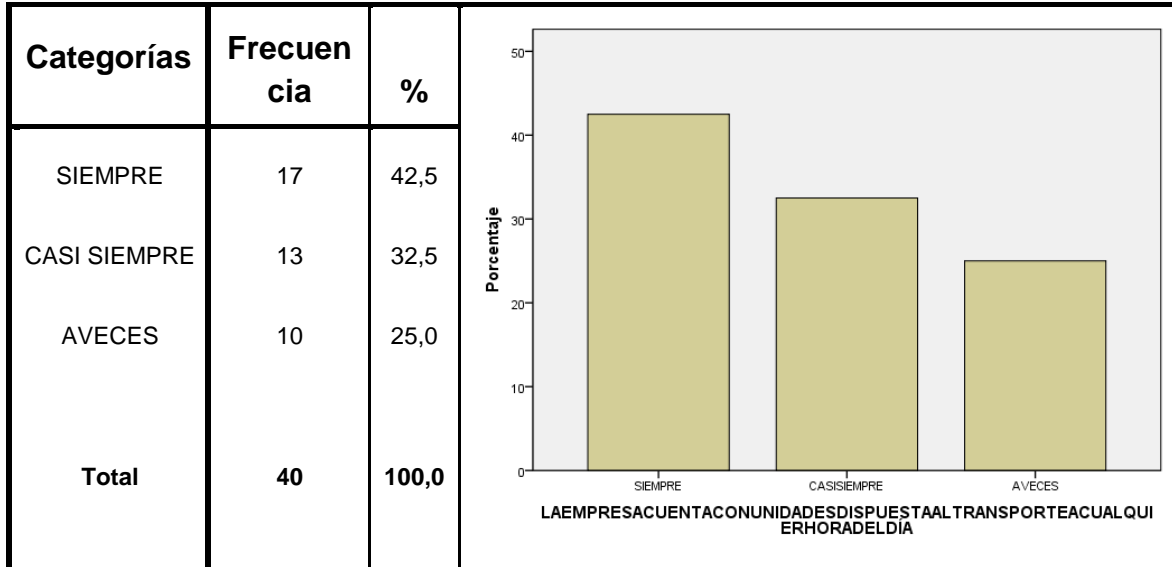
En la tabla N ° 12 observamos que de los 40 encuestados, la gran mayoría 34 de ellos representado en un 85% manifiesta que los servicios brindados por la empresa si satisfacen mucho las necesidades de los clientes mientras que solo 6 encuestados es decir 15% expresa que los servicios brindados por la empresa satisfacen en algo las necesidades de los clientes. Cabe resaltar que no hay opiniones negativas al respecto.

TABLA N° 13
LA MERCADERÍA LLEGA A TIEMPO A SUS CLIENTES



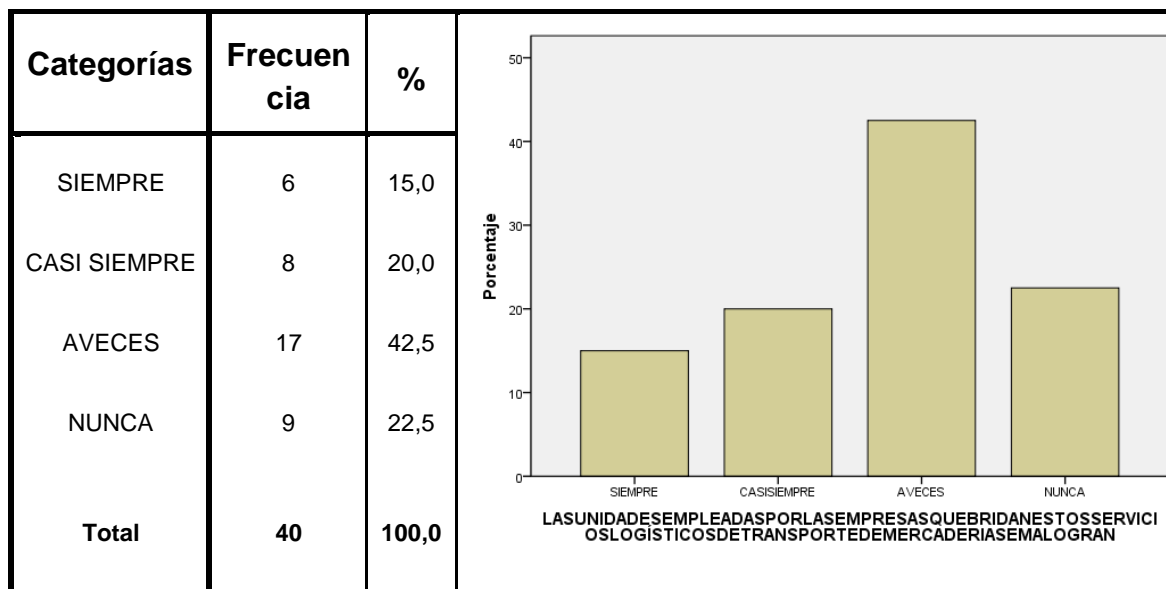
En la tabla N ° 13 vemos que de los 40 encuestados, la mayoría 23 de ellos representado en un 57.5% manifiesta que la mercadería siempre llega a tiempo a sus clientes mientras que 17 es decir el 42.5% manifiesta que casi siempre la mercadería llega a tiempo a los clientes, esto puede deberse a una demora involuntaria al momento de transportar la carga.

TABLA N° 14
LA EMPRESA CUENTA CON UNIDADES A CUALQUIER HORA DEL DÍA



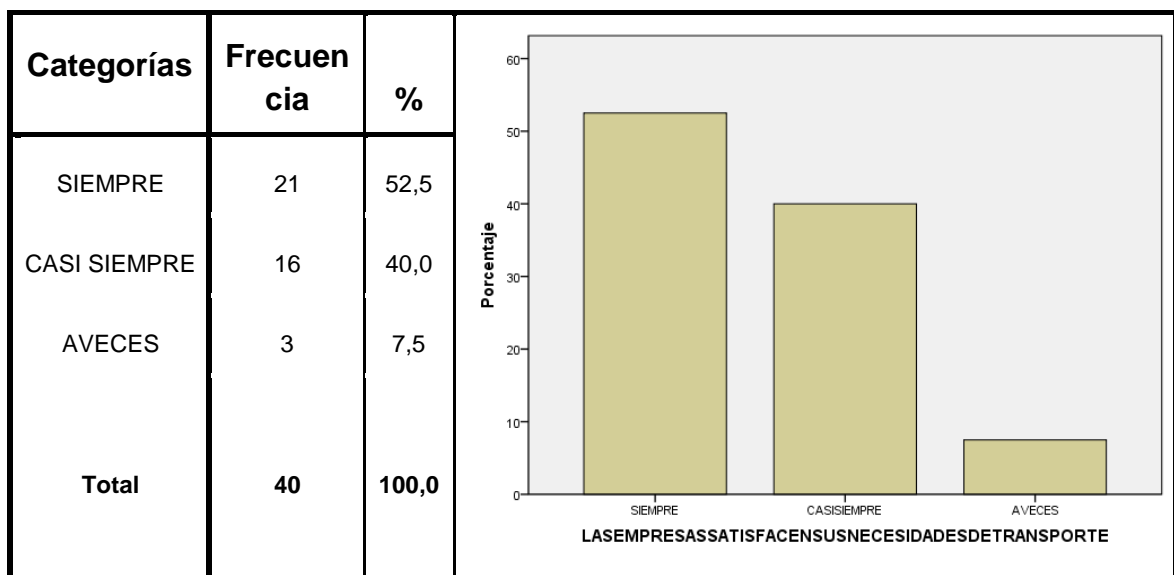
En la tabla N° 14 apreciamos que de los 40 encuestados, la mayoría 30 de ellos representado en un 75% manifiesta que la empresa cuenta siempre o casi siempre con las unidades a cualquier hora del día y solo 10 es decir 25% expresa que a veces la empresa cuenta con las unidades disponibles a cualquier hora del día esto puede responder a las fechas que hay mayor demanda de transporte de carga como meses de julio y diciembre.

TABLA N° 15
LAS UNIDADES DE LA EMPRESA SE MALOGRAN



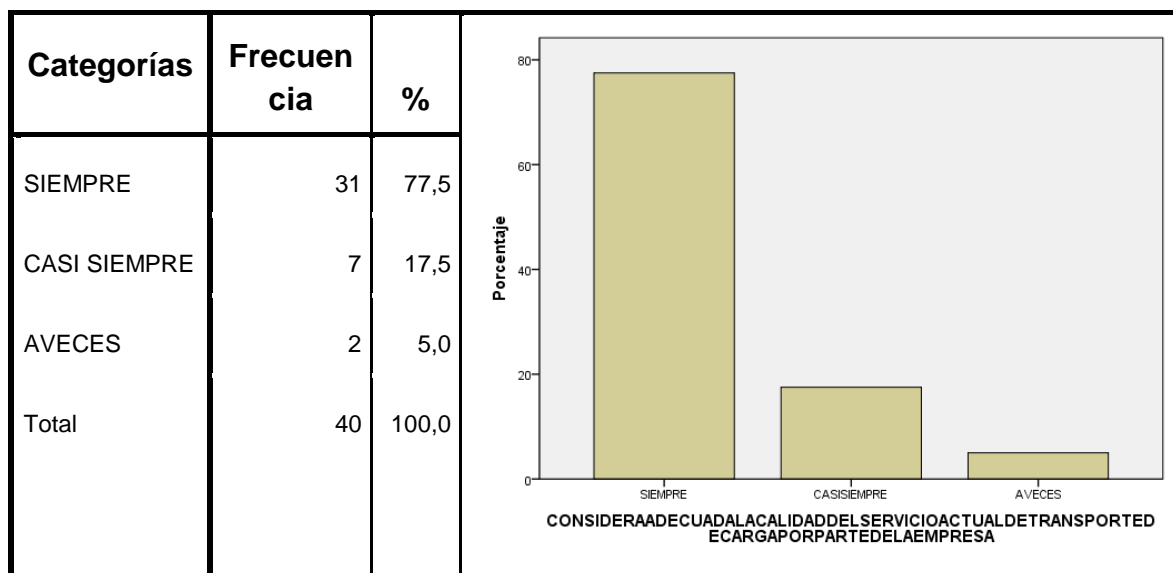
En la tabla N ° 15 apreciamos que de los 40 encuestados, 14 de ellos representado en un 35% manifiesta que las unidades de la empresa siempre y casi siempre se malogran, seguido de la opinión de 17 personas es decir 42.5% que afirman que es verdad que a veces se malogran y solo 9 afirmarían que nunca sus unidades se han malogrado expresado en un 22.5%.

TABLA N° 16
LA EMPRESA SATISFACEN SUS NECESIDADES DE TRANSPORTE



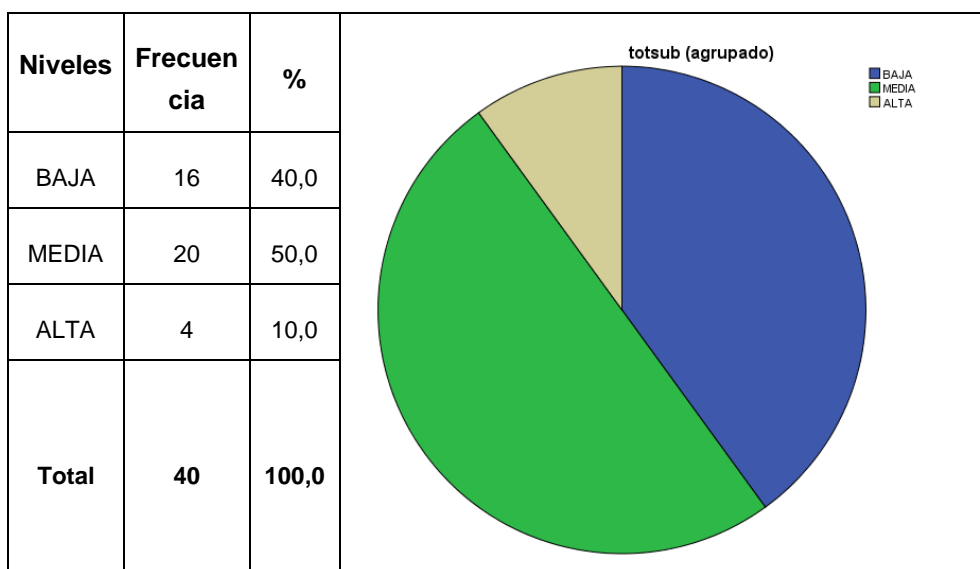
En la tabla N ° 16 apreciamos que de los 40 encuestados, la mayoría de ellos 37 representado en un 92.5% manifiesta que las unidades de la empresa satisface sus necesidades de transporte y solo 3 personas es decir 7.5% expresa que a veces la empresa satisface sus necesidades de transporte.

TABLA N° 17
LA CALIDAD DELSERVICIO DETRANSPORTE DE CARGA ES ADECUADA



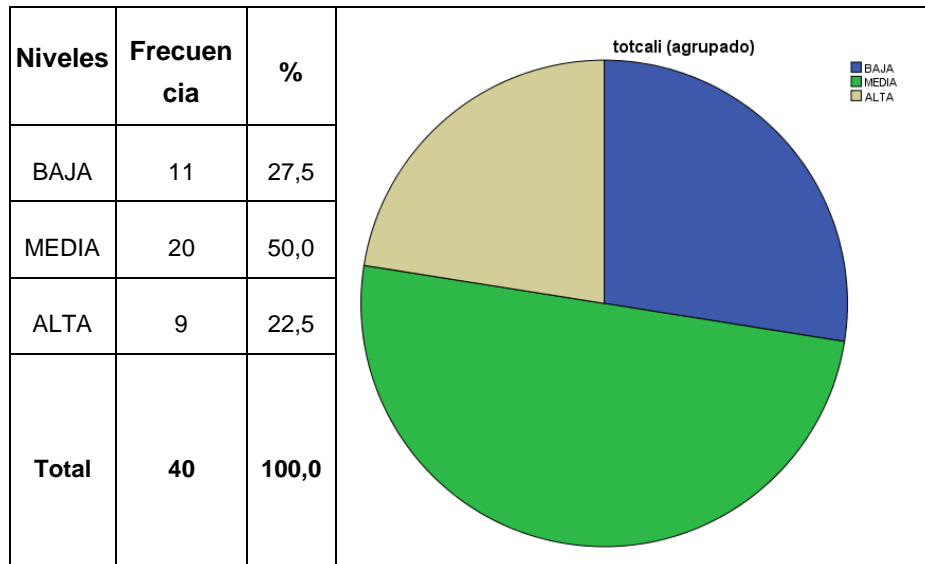
En la tabla N ° 17 apreciamos que de los 40 encuestados, la mayoría de ellos 38 representado en un 95% manifiesta que la calidad del servicio de transporte de carga siempre o casi siempre es la adecuada frente a un escaso 5% representado por 2 personas que dicen que solo a veces la calidad del servicio de transporte de carga es la adecuada.

TABLA N° 18
NIVELES DE SUBCONTRATACIÓN



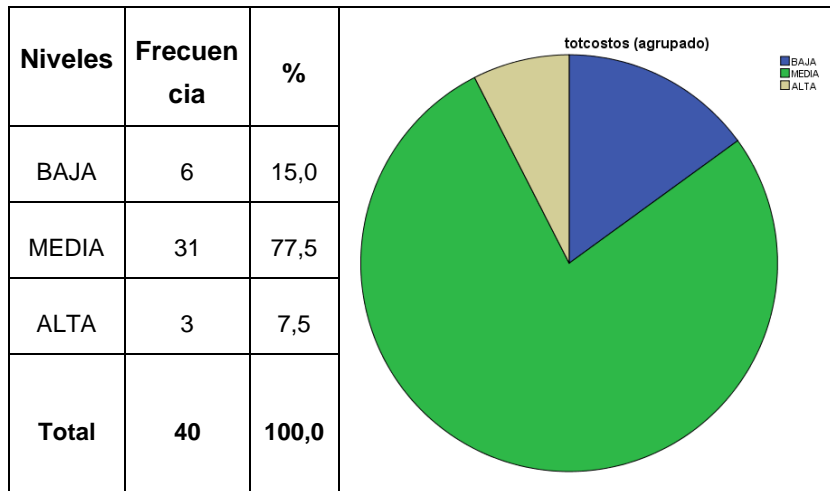
En la tabla N ° 18 apreciamos que de los 40 encuestados, la mayoría de ellos representado en un 50% manifiesta que el nivel de subcontratación es medio ya que subcontratan eventualmente unidades de transporte, seguido de 16 personas es decir el 40% que manifiestan que el nivel de subcontratación es bajo en la empresa y solo 4 afirmarían que la empresa necesitaría subcontratar unidades con mayor frecuencia. Este resultado coincide con la tabla N° 7 en la que el 50% opina que la empresa requiere poco o nada realizar la subcontratación de otros servicios para atender la demanda de clientes.

TABLA N° 19
NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO



En la tabla N ° 19 apreciamos que de los 40 encuestados, el 50% manifiesta que el nivel de calidad del servicio que ofrece la empresa a sus clientes se encuentra en un nivel medio, seguido de 11 personas es decir 27.5% que consideran el servicio de una baja calidad resultado muy cercano a quienes opinan que por el contrario la empresa atiende a sus clientes brindando un nivel de calidad alto en un 22.5%.

TABLA N° 20
NIVELES DE COSTOS



Finalmente, en la tabla N ° 20 apreciamos que de los 40 encuestados, la mayoría de ellos representado en un 77.5% manifiesta que el nivel de costos de transporte es medio, es decir 31 personas opina que el servicio en realidad no es costoso, seguido de 6 personas que opinan que el costo se mantiene en un nivel bajo y solo 3 personas es decir el 7.5% considera que el servicio de transporte tiene un costo de nivel alto.

4.2 Contratación de Hipótesis

A efectos de contrastar las hipótesis específicas de la investigación, se procedió a la aplicación de las pruebas no paramétricas de chi cuadrado para total de variables por categorías y a la aplicación de la prueba paramétrica de Pearson para relacionar las variables cuantitativas según niveles.

Hipótesis específica 1:

La subcontratación del servicio logístico de transporte se relaciona positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de

carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”.

Hipótesis nula:

La subcontratación del servicio logístico de transporte **no** se relaciona positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	86,642 ^a	42	,000
Razón de verosimilitudes	73,259	42	,002
Asociación lineal por lineal	1,341	1	,247
N de casos válidos	40		

a. 56 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Según la prueba estadística se comprobaría la relación entre la subcontratación de servicios de transporte y la calidad de servicio en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”. Además este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuya cifra es $0.000 < a p= 0.05$.

Hipótesis específica 2:

Los costos se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

Hipótesis nula:

Los costos no se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,905 ^a	28	,000
Razón de verosimilitudes	58,412	28	,001
Asociación lineal por lineal	8,263	1	,004
N de casos válidos	40		

a. 38 casillas (95.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .05.

Al aplicar la prueba estadística de chi cuadrado encontramos que el valor de la prueba es mayor al valor crítico de la tabla con 28 gl., además este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuya cifra es $0.000 < a p= 0.05$, es verdad que **los costos** se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú.

4.3 Discusión de Resultados

En cuanto a los resultados del estudio podemos citar los siguientes.

En lo referente a **subcontratación** se investiga sobre los aspectos vinculados a la variable obteniendo los siguientes hallazgos en particular:

En lo que respecta a la **toma las decisiones de los servicios logísticos** 22 encuestados es decir el 55% manifiesta que nunca ha tomado decisiones para elegir los servicios logísticos por lo que se presume que no estarían de acuerdo con el servicio prestado por parte de la empresa. (tabla 1)

En cuanto al **uso de servicios de transporte de carga de la empresa** 24 encuestados es decir el 60% manifiesta que siempre utiliza los servicios de transporte de carga de la empresa seguido de 12, 30% de la muestra que a veces utiliza los servicios de la empresa.(tabla 2)

Continuando con los hallazgos encontrados en la primera variable, respecto a que si el **trabajo asignado requiere de esfuerzo mental para tomar decisiones** 25 es decir el 62.5% manifiesta que el trabajo asignado requiere de mucho esfuerzo mental para tomar decisiones, seguido de 12 representado por el 30% de la muestra que manifiesta que el trabajo asignado requiere de algo de esfuerzo mental quizás porque lo enfocan más al transporte de carga como una actividad más motora y de fuerza que intelectual. (tabla 3)

En cuanto al **tiempo de operaciones de carga**, el 87.5% de la muestra manifestó que la empresa tiene el tiempo necesario para satisfacer las operaciones de carga con holgura por tanto no habrían reclamos en cuanto a la calidad de servicio recibido. (tabla 4)

En lo referente a **la experiencia de la empresa** 72.5% manifiesta que la empresa cuenta con mucha experiencia para ofrecer el servicio de

transporte de carga a los clientes por tanto respondería al servicio de calidad. (tabla 5)

Cuenta con **maquinarias necesarias para el transporte** 55% manifiesta que la empresa siempre cuenta con los equipos y máquinas necesarias para ofrecer el servicio de transporte de carga a los clientes (tabla 6)

En cuanto a si es **oportuno implementar el servicio de subcontratación** 55% expresa que es poco o nada oportuno para la empresa realizar la subcontratación para el transporte de carga mientras que 18 de ellos es decir el 45% manifiesta que considera muy oportuno o algo oportuno que la empresa implemente el servicio de subcontratación, como vemos las opiniones se encuentran divididas en este aspecto.(tabla 7) estos resultados son confrontados con la teoría de **Fernández, R. (2007)** quien sostiene que las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas que suministran personal por tiempo limitado para trabajos específicos o actividades temporales, y han empleado empresas que se hacen cargo de labores específicas o servicios complementarios como mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso. Existe una diferencia radical entre complementar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa que incluye, frecuentemente, la transferencia hacia un proveedor especialista de la operación de un proceso importante, pero no directamente vinculado con las actividades esenciales de la empresa. Por tanto, es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing, porque su empleo implica un aspecto crucial para la organización, el control de proceso y en algunos casos la tecnología de la empresa. Es más fácil

que las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos. Estos son los aspectos positivos por los cuales se debería considerar el hecho de la subcontratación.

En lo que respecta a la **segunda variable COSTOS**, el 52.5% expresa que se reducen mucho o algo los costos para la empresa al realizar la subcontratación para la distribución de la mercadería mientras que 19 de ellos es decir el 47.5% manifiesta que en realidad poco o nada se reducen los costos al contratar servicios logísticos para la distribución de mercaderías. Nuevamente encontramos que las opiniones se encuentran divididas, existen trabajadores de acuerdo con la subcontratación pero también aquellos que no estarían de acuerdo con este aspecto en la empresa. (tabla 8)

En cuanto a **costos por tarifas** un 52.5% expresa que se reducen mucho o algo los costos para la empresa al realizar la subcontratación para la distribución de la mercadería mientras que 19 de ellos es decir el 47.5% manifiesta que en realidad poco o nada se reducen los costos al contratar servicios logísticos para la distribución de mercaderías. Vemos que también aquí las opiniones se encuentran divididas, existen trabajadores de acuerdo con la subcontratación pero también aquellos que no estarían de acuerdo con este aspecto en la empresa. (tabla 9) estos estudios son corroborados por el estudio de Gutiérrez Pradere, Ana María (2006) titulado **Tendencias de la Distribución Física de Mercancías** quien afirma que en la distribución física de mercancías intervienen varios elementos como son: el servicio al cliente, los envases, embalajes, marcado, gestión de almacenamiento y transportación, los ciclos de distribución, documentación, aduanas seguros y los bancos y además que existen dificultades en el proceso de distribución física que aún no han sido eliminadas aunque se trabaja fuertemente en este sentido para coadyuvar a disminuir los costos logísticos.

Para el 50% **las tarifas son algo altas** en la empresa para la distribución de la mercadería mientras que 35% manifiesta las tarifas son poco altas para el transporte o distribución de mercaderías. (tabla 10)

El 40% expresa que **las horas de trabajo** siempre están compensadas con las tarifas para la distribución de la carga mientras que en una cantidad equitativa 11 personas es decir 27.5% considera que casi siempre y a veces las horas de trabajo guardan relación con las tarifas.(tabla 11)

El 85% manifiesta que **los servicios brindados por la empresa si satisfacen mucho las necesidades** de los clientes mientras que solo 6 encuestados es decir 15% expresa que los servicios brindados por la empresa satisfacen en algo las necesidades de los clientes. Cabe resaltar que no hay opiniones negativas al respecto. (tabla 12)

Un 57.5% manifiesta que **la mercadería siempre llega a tiempo** a sus clientes (tabla 13)

El 75% manifiesta que la empresa **cuenta siempre o casi siempre con las unidades a cualquier hora del día** y solo 10 es decir 25% expresa que a veces la empresa cuenta con las unidades disponibles a cualquier hora del día esto puede responder a las fechas que hay mayor demanda de transporte de carga como meses de julio y diciembre (tabla 14)

El 35% manifiesta que **las unidades de la empresa siempre y casi siempre se malogran**, este dato es preocupante considerando que se debe realizar una exhaustiva revisión de cada unidad de transporte antes de enviar las mercancías al cliente final. (tabla 15)

Un 92.5% manifiesta que **las unidades de la empresa satisface sus necesidades de transporte**, este dato es significativo considerando que se trata de brindar calidad en el servicio de transporte de carga. (tabla 16)

En lo referente a la calidad del servicio es alentador saber que un 95% manifiesta que la calidad del servicio de transporte de carga siempre o casi siempre es la adecuada (tabla 17) y este hallazgo coincide con el encontrado en la tesis de **UPC (2009)** Valencia Gereda, Mariel Yahaira (2009) titulada **Decisiones sobre distribución: logística de distribución**, manifiesta que:

- Las distintas modalidades de transporte consideradas pueden ser evaluadas por una gran diversidad de criterios. Entre ellos cabe destacar los siguientes:
- Costo. Dentro de una misma modalidad de transporte, el costo puede variar sensiblemente según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer.
- Rapidez / velocidad. Se mide por el tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.
- Capacidad. Tamaño o cantidad del producto que puede ser transportado.
- Disponibilidad. Facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.
- Frecuencia. Continuidad del transporte.
- Fiabilidad. Consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.
- Servicio. Acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, etc.

En cuanto a la subcontratación global el 50% manifiesta que el nivel de subcontratación es medio ya que subcontratan eventualmente unidades de transporte, seguido de 16 personas es decir el 40% que manifiestan que el nivel de subcontratación es bajo en la empresa. (tabla 18)

En cuanto a **la calidad del servicio global** que ofrece la empresa a sus clientes se encuentra en un nivel medio, seguido de 27.5% que consideran el servicio de una baja calidad resultado muy cercano a quienes opinan que por el contrario la empresa atiende a sus clientes brindando un nivel de calidad alto en un 22.5%. (tabla 19) este resultado es comparado con el estudio de Tamez González, Itzel Arlette (2009) titulado: **Influencia de la Logística de Distribución dentro de la Cadena de Suministro en la Calidad del Servicio en la Industria Farmacéutica** presentada en la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México quien pudo determinar que en general los clientes tienen una buena percepción y experiencia con los servicios de la organización; contando con ciertas ventajas competitivas que los puede hacer más fuertes que el resto de sus competidores. En su conclusión se determinó que la influencia de la logística de distribución dentro de la cadena de suministro en la calidad del servicio de la empresa es de gran importancia.

Finalmente, en cuanto a **costos globales** el 77.5% manifiesta que el nivel de costos de transporte es medio, es decir 31 personas opina que el servicio en realidad no es costoso, este resultado es corroborado por el estudio de Dulcey Robledo, Carlos Alberto (2007) titulado **DOTACIONES MÉDICAS TEXTILES; UNA DECISIÓN DE SUBCONTRATACIÓN**, en la que sostiene que la industria textil es muy relevante y se prevé un aumento en los aranceles de la importación de maquinarias y subsidios para el área en la que labora la empresa, por tal motivo se le recomienda llevar a cabo la propuesta de subcontratación de la empresa si es que quiere incrementar sus ventas en Latinoamérica. Se afirma que hay elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos, adicionando los elevados costos para la reconversión industrial. Por lo que se concluye para la empresa utiliza procesos de subcontratación, como parte de una estrategia integral de cambio en la organización. Dado que, maximizan utilidades, prometen una la reestructuración del sistema de remuneración en función de

desempeño y productividad para lograr un incremento en las ventas y la reducción de costos en cuanto al costo de la mano de obra y los salarios, en las empresas sub contratantes.

En lo que se refiere a las **hipótesis alternativas**, mediante el estudio se ha comprobado la primera hipótesis que si existe relación entre la **subcontratación** del servicio logístico de transporte con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú”, este resultado es corroborado por los estudios realizados por Dell Uomini A. María Rosaura y Pérez G. Luimaris Carolina (2005) quien en su tesis titulada **OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL PARA EL PRESENTE Y FUTURO** sostiene en sus conclusiones que:

1. Existe una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.
2. Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.
3. Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Se puede afirmar que:

1. Al contratar un servicio de Outsourcing, las organizaciones pueden enfocarse más en la principal actividad de su negocio.
2. El Outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.
3. El Outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y

planteamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.

También se coincide con el estudio realizado por Guzmán Castellón Edgar Héctor (2008) titulado **PANORAMA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO** quien llega a los siguientes hallazgos:

1. Las empresas PYME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas.
2. El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos.
3. En general, para el empresario, el *outsourcing* es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.
4. Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.
5. Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo.
6. El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es

empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.

7. Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para por cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles..

Finalmente, se ha comprobado la segunda hipótesis sobre la relación entre **los costos** con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A, Empresa conformante de Shougang Corporation en el Perú, este resultado es coincidente con el estudio realizado por Dell Uomini A. María Rosaura y Pérez G. Luimaris Carolina (2005) quien en su tesis titulada **OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL PARA EL PRESENTE Y FUTURO** afirma entre alguna de sus conclusiones que:

1. Cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.
2. Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial.
3. Las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores, el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Mediante el estudio queda demostrado que 77.5% de los encuestados afirman en lo referente a **costos globales** que el nivel de costos de transporte es medio, es decir 31 personas opina que el servicio en realidad no es costoso y que es posible realizar la subcontratación o tercerización por parte de la empresa.
2. El 50% de los encuestados manifiesta que **el nivel de subcontratación** es medio ya que subcontratan eventualmente unidades de transporte, seguido de 16 personas es decir el 40% que manifiestan que el nivel de subcontratación es bajo en la empresa pero que es una herramienta necesaria para poder atender a los pedidos de transporte de mercancías.
3. En cuanto a la calidad de servicio se encuentra en un nivel medio lo que está en relación a la subcontratación y a los costos que se derivan del mismo.
4. Mediante el estudio se ha comprobado que la subcontratación del servicio logístico de transporte se relaciona positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A.
5. Se ha comprobado que los costos se relacionan positivamente con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A.
6. Finalmente, queda demostrado que tanto los costos como la subcontratación del servicio logístico de transporte se relacionan con la calidad en el servicio logístico de transporte de carga en la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A.

5.2 Recomendaciones

1. Mostrar las bondades de la subcontratación tanto a las pequeñas como grandes empresas relacionadas con la Empresa Consorcio Empresarial AGNAV S.A. destacando el ahorro en los costos de envío de carga y mercancías.
2. A todas las empresas que necesiten transportar sus mercancías, se les sugiere subcontratar los servicios de una empresa dedicada a este rubro, porque le será más económico, brindará mayor eficiencia, calidad, cuidado de acuerdo al tipo de mercancías y seguridad de las unidades que les transportan. Muchas empresas pequeñas que tienen poco movimiento de envío de productos a sus clientes, les conviene más porque ya no pagarían por chofer, por mantenimiento de su unidad de transporte. A las grandes empresas les conviene subcontratar estas empresas, porque tienen mayor producción y ventas de productos.
3. Buscar nuevas formas de elevar la calidad de atención en el servicio de entrega de cargas y mercancías ampliando este estudio con otros factores asociados al mismo como por ejemplo vinculado a la satisfacción de los clientes finales.
4. Realizar un estudio de su producción y cantidad de ventas con el fin de programar la subcontratación de la empresa de transporte para el envío de sus mercancías a sus clientes.
5. La Implementación de las soluciones a los principales problemas de la calidad en los procesos del Servicio de Carga y Encomienda de la Empresas de Transportes deberá de hacerse comenzando con los servicios de logística prestados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, Reynaldo. (2013). **Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento**. Segunda Edición. Lima. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria. Perú
2. Alarcón, J. (2007) **El outsourcing llegó para quedarse**. KPMG. México
3. Aldana Ubillus, Víctor Hugo. (2006). **Gestión de Empresa**. Editorial Los Andes. México
4. Ames Vega, Eliana. VV. AA. (2007).**Revista Peruana de Derecho de la Empresa Nº 64 Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social** Año XXII. Asesor andina. S. R. L. Perú
5. Anderson, David; Sweeney, Dennis y Williams, Thomas. (2007). **Métodos cuantitativos para los Negocios**. Editorial International Thompson. México
6. Berrio Martha y Puentes Helman (2002) - Directivos del LALC - Latín América Logistics Center.
7. Blanchard, Benjamín S. (1,995) **Ingeniería Logística**. Madrid – España.
8. Bonilla Benito, Héctor Edgar (2006) **Análisis del sistema de transporte público en la ciudad de Huancayo**. Lima - Perú.
9. Berk, Jonathan & Demarzo, Peter. (2008).**Finanzas Corporativas**. Editorial Pearson Educación SA. México.
10. Castellanos Ramírez, Andrés (2009). **Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías**. Editorial: Universidad del Norte. Colombia
11. Cordobés Toirac, Alián (2006) Tesis. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.

12. Chamber Harland, Harrison. (2005). **Administración de Operaciones**. Cecsá. México
13. Charles Horngren, Gary y Sundem, William. (2007). **Contabilidad Administrativa**. Editorial Pearson Educación. Decimotercera Edición. España
14. Chase Richard. (2005). **Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva**. Editorial Mc Graw Hill. México
15. Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Editorial Mc Graw Hill, Colombia
16. D'alvano, Luigi y Giménez, José (2007) **En busca de un servicio superior: la clave es innovar**. Debates IESA, Vol. 12.
17. Daniels, John D., Raderbaugh, Lee H y Sullivan, Daniel. (2004). **Negocios Internacionales**. Décima Edición. Editorial Pearson Educación. México
18. De la Garza, E. (2010). **El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México**.
19. De la Garza, E. y Neffa J. C. (2010) **Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México, y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal**: Editorial Clacso. Buenos Aires- Argentina.
20. Del Carpió (2007). **Gestión Universitaria**. Editorial Lamb .Perú
21. Dolrs Seto Pamies (2004) **De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente**. Brasil.
22. Domínguez Alejandro / Muñoz Gemma. (2010). **Métricas del Marketing**. Segunda Edición. ESIC Editorial. Madrid España

23. Don Hellriegel; J.W.Slocum JR; S.E.Jackson. (2002). **Administración. Un enfoque basado en competencia.** Edición Paraninfo. España
24. Douma, Sytse & Schreuder, Hein. (2009). **Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones.** 4° Edición. Pearson Educación SA. Madrid
25. Fernández, R. (2007) **Outsourcing. Estrategia Empresarial del Presente y Futuro.**
26. Ferrel. O.C. Hirts. Ramos. L. Adrianzen, M. y Flórez, M.A (2004). **Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante.** 4ta Edición McGraw Hill. México.
27. Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology. 5ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
28. Franklin, B.E. (2004) **Organización de Empresas.** 2da edición. Mc Graw Hill México.
29. Frazier, Greg, (2008). **Admiración de Producción y Operaciones.** 4° edición Ediciones Paraninfo. España
30. Garrido Yserte, Rubén. (2003). **Análisis del entorno económico de la empresa.** Ediciones Pirámide, S.A. México
31. Gido, Jack y Clements, James. (2003). **Administración exitosa de proyectos.** Editorial Prentice Hall Internacional. México
32. González Paya, Juan Carlos (2010) **Gestión y logística del mantenimiento en automoción** - Editorial: ECU. España.
33. González Cameno Oswaldo, Velasco Acebes Fernando (2008) **Influencia de la gestión del mantenimiento en la calidad de servicio de transporte de pasajeros: norma UNE.**
34. Gutiérrez Pradere, Ana María (2006) Tesis: **Tendencias de la Distribución Física de Mercancías.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú

35. Hernandez Sampieri, Rafael. (1998). **Metodología de la Investigación**. Segunda edición. Editorial MC. Graw Hill, Bogotá
36. Horngren, Charles y Sundem, Gary. **Contabilidad Administrativa**. Editorial Pearson. México (1997).
37. Ibeas Portilla Ángel, Vega Zamanillo Ángel (2004) **Modelo de optimización de un sistema de transporte público urbano considerando el tráfico en la ciudad**. Editorial Revista Técnica de la Asociación Española de la Carretera.
38. Ibeas Portilla Ángel, Dell'Ollio Luigi (2008). **Análisis de la calidad en el transporte público, el caso de Santander**. España
39. Kazmier. (2006). **Estadística Aplicada a la Administración y la Economía**. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. España
40. Kotler, Philip. (2006). **Dirección de marketing**. Editorial Prentice Hall. Onceaba Edición. Madrid
41. Kotler, Philip. (2009). **Marketing**. Editorial Prentice Hall. Madrid
42. Kurb, Michell. (2007). **La Consultoría de Empresas**. Limusa. México
43. Lamb, Ch, Hair, J., y Mc Daniel, C. **Marketing** (2002) 6ta Edición, Thompson. Editores México.
44. Lario F. C., García J. P., Pérez D. (2001) **Cuadernos de Gestión de la Cadena de Suministro. La Gestión de la Cadena de Suministro en un entorno Producción – Aprovisionamiento**.
45. Levin, Richard y Rubin, David. (2005). **Estadística para administradores**, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Edición octava. México
46. Lewis, James. (2007). **Liderazgo de proyectos: más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos**. Editorial MC Graw-Hill. Estados Unidos

47. Maynard, A.B. (2005) **outsourcing: Selecting an outsourcing provider – Art or Science?** TEC Technology Evaluation Center. Mercado, Salvador. (2007). **Mercadotecnia Programada,**
48. Molineaux, Jesús. (2008). **Diseño de proyecto de Ingeniería,**
49. Montesino Jerez Leopoldo (2003) **Calidad de vida y transporte público en la región metropolitana de Santiago. Consideraciones básicas para un enfoque socioeconómico desde la prensa escrita 1999 - 2002.** Chile
50. Morales, G (2007) **Outsourcing** www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml?monosearch
51. Pantoja Rodríguez, Janeth Patricia. (2011). **Desarrollo de nuevos productos,**
52. Parada Gutiérrez, Oscar Aguilar Sánchez (2009). **La evaluación del servicio logístico, una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente.** Editorial: El Cid Editor Argentina.
53. Parasuraman, Zeithaml y Berry (2004) **La conceptualización de la calidad de servicio.** Madrid- España.
54. Pipoli, Gina. (2003). **Marketing y sus aplicaciones a la Realidad Peruana,** Editora Universidad del Pacifico. Perú
55. Pla Barber, José & León Darder, Fidel. (2004). **Dirección de Empresas Internacionales.** Pearson Educación SA. Madrid
56. Ponti, Franc. **Los caminos de la negociación, personas, estrategias y técnicas,** Edición 1º Management. Buenos Aires (2005).
57. Project Management Institute. (2002). **Una guía de Fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK guide).** Edición 2000. Estados Unidos.
58. Puente, Raquel y López, Sabina (2007) **El cliente que reclama es el que más te quiere.** En: Debates IESA, Vol. 12.

59. Regoli Roa Silvia (2008) **La regulación del transporte público urbano de pasajeros, el caso de la ciudad de Santa Fe.** Bogotá – Colombia.
60. Rivas Tovar Luis Arturo, Chávez Espejel José Antonio (2007) **Incentivos y desincentivos en los sistemas de transporte público en Londres, Madrid y ciudad de México** – Bogotá- Colombia.
61. Romero, Ricardo. (2007). **Marketing.** ESIC Editorial Madrid. España
62. Salas, Daniel y Velasco Juan Carlos (2009) tesis: **Propuesta de rediseño del proceso servicio de carga y encomiendas en la empresa de transportes Línea S.A. para disminuir los costos de calidad.** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Lima – Perú.
63. Sandhusen, Richard. (2006). **Mercadotecnia.**
64. Schroeder, Roger. (2002). **Toma de decisiones en la función de las operaciones.** Editorial Mc Graw Hill. México
65. Schwalb, Maria Matilde y Malca, Oscar. (2004). **Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible.** Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima
66. Stanton, William y Etzel, Michael. (2006). **Fundamentos de Marketing.** ECOE Ediciones Bogotá. Colombia
67. Schneider, B. (2004) **Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.** Grupo Editorial Norma. Perú.
68. Tamez González, Itzel Arlette (2009) tesis: **Influencia de la Logística de Distribución dentro de la Cadena de Suministro en la Calidad del Servicio en la Industria Farmacéutica.** Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.
69. Thompson, Iván (2006) **Características de los servicios,** encontrado en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>.

70. Valencia Gereda, Mariel Yahaira (2009) Tesis: **Decisiones sobre distribución: logística de distribución.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.
71. Varo, Renau (1993) **Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios** Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.
72. Westwell Alan (2004) **Corredores de autobuses de calidad en Dublín, con visión de futuro y con éxito** - España.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad establecer la relación entre la Subcontratación y los costos con la calidad de los servicios logísticos de transporte terrestre de carga en las empresas de Lima Metropolitana.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), solo una alternativa de respuesta. Sírvase responder con total sinceridad. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Agradecemos su cooperación.

SUBCONTRATACIÓN

1. ¿Ud. Toma las decisiones sobre la subcontratación de los servicios logísticos de distribución?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

2. ¿Utiliza los servicios de transporte de carga de la empresa?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

3. ¿El trabajo que le han asignado, requiere de mucho esfuerzo mental para la toma de decisiones?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

4. ¿La empresa tiene el tiempo suficiente para las operaciones de transporte de carga?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

5. ¿La empresa cuenta con experiencia respecto al servicio de transporte de carga?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

6. ¿La empresa cuenta con los equipos y maquinarias adecuados para una adecuada operación de transporte de carga?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

7. ¿Considera oportuno implementar el servicio de subcontratación en la empresa?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

COSTOS

8. ¿Cree Ud. que se reducen los costos al contratar los servicios logísticos de distribución de mercaderías?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

9. ¿Considera Ud. que sus costos son altos porque las tarifas son altas en el transporte de mercaderías?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

10. ¿Consideras que las tarifas son altas?

Mucho () Algo () Poco () Nada ()

11. ¿Considera Ud. que las horas de trabajo que realiza estas empresas de transporte está compensado con su tarifa?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

CALIDAD DE SERVICIO LOGÍSTICO

12. ¿Los servicios brindados por las empresas de servicio logístico de transporte de carga, satisfacen sus necesidades?

Mucho () Bastante () Algo () Poco () Nada ()

13. ¿La mercadería llega a tiempo a sus clientes?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

14. ¿La empresa encuentra unidades dispuesta al transporte a cualquier hora del día?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

15. ¿Considera Ud. Las unidades empleadas por las empresas que brindan estos servicios logísticos de transporte de mercaderías se malogran?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

16. ¿Considera Ud. que estas empresas satisfacen sus necesidades de transporte?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

17. ¿Considera adecuada la calidad del servicio actual de transporte de carga por parte de la empresa?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()