

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural

Service policy for the logistics management of Natural crude oil marketing companies

Jorge Torres ; Moisés Briñez** y Vanessa Romero****

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo describir las políticas de servicio para la gestión logística en las empresas del sector de comercialización de crudo natural en la región Occidente de Venezuela por dos (2) instituciones: Petróleos De Venezuela, S.A (PDVSA) y el Servicio Autónomo de Metrología de Hidrocarburos (SAMH). Apoyado en los planteamientos de Anaya (2007), Bowersox y otros (2007), Serra (2009) y el Instituto Aragonés de Fomento (2007). Este estudio se consideró de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional y de campo. La recolección de datos se realizó a través de dos (2) instrumentos tipo cuestionario, el primero fue dirigido a los trabajadores, denominados clientes internos de las empresas, el mismo contiene veinte (20) ítems, mientras que el segundo fue administrado a los Gerentes de estas Instituciones, con un total de veintidós (22) ítems. El nivel de confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado obtenido para el instrumento aplicado a los gerentes es de 0,94 y de 0,873 para el de los clientes internos. De acuerdo a los resultados de esta investigación, se puede observar que a pesar que existe amabilidad, confianza, cortesía, acceso a la información entre

* Economista. Magister en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Funcionario adscrito al Servicio Autónomo de Metrología de Hidrocarburos (SAMH). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: jotorrescastro@gmail.com

** Doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Magister en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Lcdo en administración, mención Summa Cum Laude. Profesor de La Universidad del Zulia. Investigador Adscrito al Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII) y al Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: moises_brinez@hotmail.com

*** Doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Magister en Psicología Clínica. Psicólogo. Profesora de La Universidad del Zulia. Psicólogo Clínico de la Fundación Venezolana de Hipertensión Arterial. Investigadora y Líder de Investigación en el Instituto de Enfermedades Cardiovasculares de LUZ. Investigadora Adscrita al Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: vcrrm14@yahoo.com

oficinas administrativas y terminales de embarque y por ende comunicación, los gerentes no poseen un indicador que muestre la apreciación de los terminales de embarque, en virtud de la gestión de ellos mismos. De igual forma, no existen manuales donde se establezcan patrones a seguir para la solución de problemas e imprevistos.

Palabras clave: políticas de servicio, gestión logística, Petróleos De Venezuela, S.A (PDVSA), Servicio Autónomo de Metrología de Hidrocarburos (SAMH).

RECIBIDO: febrero 2017 **ACEPTADO:** marzo 2017

Abstract

This research had as objective to describe the policies of service for logistics management, the companies of the sector for commercialization of natural oil in the region West of Venezuela by two (2) institutions: Petroleos De Venezuela, S.A. (PDVSA) and the autonomous service of metrology of hydrocarbons (SAMH). Supported in the approaches of Anaya (2007), Bowersox and others (2007), Serra (2009) and the Instituto Aragonés de Fomento (2007). This study is considered of type descriptive, with a design not experimental, transactional and of field. Data collection was carried out through two (2) instruments type questionnaire, the first was aimed at workers, called internal customers of the companies, it contains twenty (20) items, while the second was administered to managers of these institutions, with a total of twenty-two (22) items. The level of reliability was obtained through the Cronbach's alpha coefficient; the result obtained for the instrument applied to managers is 0.94 and 0,873 for internal customers. According to the results of this research can be observed that despite the fact that there is kindness, confidence, courtesy, access to information between administrative offices and terminals of boarding and hence communication, managers do not have an indicator that shows the appreciation of the terminals of boarding, under the management of their own. Similarly, there are no manuals where established patterns to follow for solving problems and contingencies.

Keywords: policies: service, logistics management, Petroleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Independent Service of Metrology Hydrocarbons (SAMH).

Introducción

Durante los últimos años, la logística en el mundo industrial se ha convertido en un tema estratégico de excepcional importancia, como consecuencia de las posibilidades que ofrece a las empresas para conformar eficiencias operativas y crear ventajas competitivas.

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

En este contexto, surge la gestión logística, la cual es una visión de las mejores prácticas en la cadena de valor cliente-proveedor, de manera que es la parte activa de la visión estratégica de la organización actual. Esta analiza temas de mayor importancia para todos aquellos que ejercen esta herramienta innovadora. Logra de una manera muy clara conectar los orígenes de esta disciplina desde la órbita militar; para luego convertirse en un aliado imprescindible en la gestión empresarial y la satisfacción del cliente o consumidor. Mora (2008) afirma que con la logística se determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto con el tiempo correcto.

De manera particular, una de las operaciones más examinadas a lo largo de la gestión económica y política de Venezuela, es el mercadeo o bien llamado comercialización de crudo natural, debido a su relevancia en el desarrollo del país, siendo eje principal de la economía nacional.

De ahí la importancia de disponer de políticas de servicio para la gestión logística, en el caso industrial petrolero en materia de comercialización; con el propósito de mejorar el servicio al consumidor interno, optimizando la fase de transporte al menor costo y tiempo posible. Es desafiante integrar las combinaciones de recursos, habilidades y sistemas requeridos para lograr una logística adecuada.

En base a lo anterior, se observa que las empresas del sector de comercialización de crudo natural de la zona occidente de Venezuela no escapan de esta realidad, y trabajan por la integración tanto de funciones y capacidades humanas como de actividades dentro de un solo proceso, la comercialización. Por tal motivo, el sector petrolero en general, muy específicamente el encargado en comercialización de crudo natural, no ha desarrollado políticas de servicio que promuevan las herramientas de una gestión logística estratégica, con el fin de mantener un consumidor satisfecho y dispuesto a crear un valor agregado a las funciones directas de la organización.

Con base a lo expuesto anteriormente, este artículo tiene como objetivo describir las políticas de servicio para la gestión logística en las empresas del sector de comercialización de crudo natural en la región occidente de Venezuela.

Refiriéndonos a la metodología, la investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, bajo un diseño no experimental-transaccional de campo, ya que se buscan especificar las propiedades más significativas de las políticas de servicio para la gestión logística y los datos a ser recolectados, se originarán directamente del ambiente donde se desenvuelve el mismo.

Por otro lado, se utilizaron fuentes de información tanto primarias basadas en cuestionarios y encuestas, como secundarias para la cual se efectuó una revisión exhaustiva de toda información perteneciente a cada una de políticas de gestión logística concernientes a las empresas del sector de comercialización de crudo natural de la zona occidente de Venezuela.

Políticas de Servicio para la Gestión Logística

Las políticas de servicio pueden definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas ofrecidas por un suministrador, con el fin de que el cliente interno o externo obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta eficaz en una organización, siempre y cuando sea utilizada de forma adecuada, para lo cual se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Ahora bien, en relación a los intereses de las empresas en estudio, Anaya (2007) plantea como política de servicios al cliente, la forma táctica o expresa que la empresa utiliza para manifestar los objetivos a cumplir con el fin de satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes desde el punto de vista logístico. El autor citado plantea como políticas las siguientes:

- *Disponibilidad de productos terminados*; posibilidad de entregar inmediatamente a partir del stock físico disponible en el almacén, un pedido recibido del cliente.
- *Plazo prometido de entrega al cliente*; en el caso de productos fabricados sobre pedidos.
- *Ciclo de respuesta al cliente*; es decir, el tiempo que pasa desde que un cliente hace su pedido, hasta que físicamente se le entrega en el lugar designado por él (fabricación para stocks).
- *Fiabilidad*; de las entregas o grado de cumplimiento de una fecha prometida.
- *Calidad de la distribución*; relacionada con el índice de rechazo o reclamaciones por pedidos recibidos en forma defectuosa o errónea.

Por su parte, según el manual del Instituto Aragonés de Fomento (2007) los principales procesos logísticos relacionados con la atención al cliente son los siguientes:

- *Gestión de Stock*; disponibilidad y fiabilidad.

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

- *Gestión de Pedidos*; abarca ciclo de pedido, trazabilidad del pedido, información actualizada y pedidos completos.
- *Distribución*; relacionada con entrega de producto solicitado, plazo de entrega, puntualidad de entrega, facilidad de devolución, aviso de entrega.

En este mismo sentido, el Instituto Aragonés de Fomento (2007) enfatiza que el éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes depende de una cadena de suministro bien gestionada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficiente. El nivel de servicio al cliente está relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujo de materiales, de productos, entre otros. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible, permite un servicio al cliente de calidad, percibido por el cliente como un valor añadido. De hecho, la calidad de un producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable por la competencia; sin embargo, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que han recibido.

Para el Instituto Aragonés de Fomento, el trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, entrega y post-venta, se convierten en elementos diferenciadores y en una de las ventajas competitivas de la compañía, proporcionando un excelente servicio al cliente; el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

Por otro lado, Anaya (2007) señala que la importancia de las políticas radica no solo en el hecho fundamental de poder dar mayor o menor satisfacción al cliente sino que desde el punto de vista tecnológico estos factores deben estar perfectamente definidos y parametrizados, ya que influye de forma directa en aspectos tan importantes como: niveles de stocks, criterios de distribución física, etc.; pudiendo afectar incluso a la propia infraestructura logística de la empresa (modelo de distribución), cuando este es incapaz de cumplir con las políticas de servicio previamente definidas.

En este sentido, Serra (2009) establece que los objetivos del servicio al cliente debe considerar aspectos tan importantes como la disponibilidad del producto, las políticas de devoluciones y los tiempos de entrega.

Los aspectos a tomar en cuenta antes de establecer cualquier política orientada hacia al cliente son los siguientes:

- *Seguridad.* Es quizás el elemento más importante de preocupación del cliente, porque dirige las partes más fundamentales del proceso de solicitud del producto o servicio.
- *Tiempo.* Viene relacionado con el ciclo de pedido; es decir, cuánto tardan los bienes y productos que se ha solicitado en llegar a su destino.
- *Conveniencia.* Incorpora aspectos importantes como la fidelidad de realización de los pedidos, horas de recogida y entrega, asistencia técnica y servicios postventa.
- *Comunicaciones.* Este factor comporta las actividades relacionadas con el control del canal hasta el consumidor, el seguimiento del pedido, las respuestas a las preguntas de los clientes, la facturación y la gestión de la información.

Por su parte Bowersox y otros (2007) plantean que es evidente cuando los clientes hacen negocios con un proveedor partiendo de numerosas expectativas, muchas de las cuales se mueven alrededor de la plataforma de servicio logístico básico que el proveedor ofrece; es decir, tiene expectativas con respecto a la disponibilidad, el desempeño operativo y la confiabilidad del servicio. A menudo aplican programas para vigilar el desempeño del proveedor en relación con cada una de estas dimensiones del desempeño logístico.

En un estudio pionero, Bowersox y otros (2007) identifica 10 expectativas del cliente que conforman un sistema útil para evaluar el impacto logístico.

- *Confiabilidad.* Es uno de los aspectos de la plataforma de servicio básico en la empresa. En este contexto la confiabilidad se refiere al desempeño de todas las actividades prometidas por el proveedor.
- *Capacidad de Respuesta.* Se refiere a las expectativas del cliente acerca de la disposición y la capacidad del personal del proveedor para ofrecer un servicio rápido. La capacidad de respuesta es un concepto orientado al tiempo y los clientes tienen expectativas acerca de que el proveedor maneje de manera oportuna todas las interacciones.
- *Acceso a la información.* Se relaciona con las expectativas del cliente para comunicarse con el proveedor.
- *Comunicación.* Significa mantener informado al cliente de manera proactiva. A los clientes no les agradan las sorpresas y es esencial informarlos con anticipación.

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

- *Credibilidad.* Se refiere a que las comunicaciones del proveedor sean creíbles y sinceras.
- *Seguridad.* Aborda las sensaciones de riesgo o duda de hacer negocios con un proveedor, los clientes hacen planes en lo que prevén el desempeño del proveedor. Otro aspecto de la seguridad es que el cliente espera que sus acuerdos sean confidenciales.
- *Cortesía.* Implica amabilidad, la urbanidad y el respeto del personal de atención. Esto puede ser un problema muy molesto si se considera que los clientes pueden tener contacto con numerosas personas en la organización desde el personal de ventas hasta el personal de servicio al cliente y conductores de vehículos, la actitud de una sola persona puede destruir los mejores esfuerzos de los demás.
- *Capacidad.* Es juzgada por el cliente en cada interacción con el proveedor y al igual que la cortesía, puede crear un problema porque se percibe en cada interacción. Si una persona no parece capaz afecta la percepción del cliente acerca de toda la organización.
- *Aspectos Tangibles.* Los clientes tienen expectativas relacionadas con el aspecto físico, el equipo y el personal, las características tangibles son elementos adicionales que los clientes emplean como indicadores del desempeño general de una empresa.
- *Conocimiento del cliente.* Aunque los proveedores pueden conocer en términos de grupos de clientes y de segmentos del mercado, son los clientes los que se perciben así mismos como únicos. Esperan que el proveedor comprenda sin singularidad y que esté dispuesto a aceptar sus requerimientos específicos.

En lo que se refiere a las políticas de servicio, para esta investigación se adoptó la postura de Bowersox y otros (2007) debido a que no solo es una propuesta para satisfacer las necesidades evidentes del cliente o consumidor final con productos terminados, con ciertos ciclos de respuestas, con una fiabilidad medida por comunicaciones internas de las organizaciones, ni mucho menos con políticas de devoluciones de productos o mercancía como lo han planteado Serra (2009) Anaya (2007) y según lo explicado por el manual del Instituto Aragonés de Fomento en el año (2007).

Bowersox y otros (2007) va más allá, crea una lista de actitudes, enmarcadas en acciones tangibles y aptitudes enmarcadas en capacidades que llevan a la organización por el mejor cause de su gestión logística.

Como centro de este estudio, la gestión logística está sustentada por la satisfacción y resultado de los esfuerzos de las políticas de servicios tales como: la confiabilidad de los procesos en relación a la capacidad de respuesta del sector objeto de estudio con sus puntos de enlaces en la región Occidente, la comunicación, los niveles de accesos de información, su credibilidad, la seguridad en las cuales pudiera llegar la mercancía, las capacidades de resolver conflictos durante el proceso de aprovisionamiento, el conocimiento que posee el cliente con respecto a la dotación de insumos, la incorporación de elementos tecnológicos, culturales, científicos y factores informativos que dan vida a las políticas de servicio de las empresas del sector de comercialización de crudo natural de la zona occidental de Venezuela.

Metodología

La investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, en la cual se obtuvieron rasgos de ciertos factores que serán caracterizados, analizados e interpretados, desde un punto de vista crítico. Otra de las particularidades a resaltar es la característica de ser una investigación de campo, ya que los datos a ser recolectados se originarán directamente del ambiente donde se desenvuelve el mismo, para lo cual Sierra (2003) afirma que estas “se realizan observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural”.

Se utilizó un diseño de investigación no experimental, debido a que estos se caracterizan por no proceder a intervenir o manipular la variable y dejar que los efectos de esta se encuentre en su estado natural. Por otro lado, se utilizaron fuentes de información tanto primarias basadas en cuestionarios y encuestas, como secundarias para la cual se efectuó una revisión exhaustiva de toda información perteneciente a cada una de los procesos logísticos concernientes a las empresas del sector de comercialización de crudo natural de la zona occidente de Venezuela.

En el presente estudio, tanto las entrevistas personalizadas como revisión bibliográfica de documentos y manuales de operación logística establecidos por las empresas, constituyó una técnica de vital importancia ya que a través de esta se detectó y asimiló el conocimiento de un fenómeno o registro de datos que permite tener una percepción más detallada de los diferentes factores que intervienen en las políticas de servicio para la gestión logística en las empresas del sector de comercialización de crudo natural en la zona occidente de Venezuela.

Bajo esta perspectiva, se aplicó un cuestionario administrado, el cual consiste en un agregado de preguntas relacionadas con nuestra variable, la cual será medida con el fin de recopilar información relativa a esta. Para obtener la validez del instrumento de investigación, se procedió a la realización de una evaluación de expertos, obteniendo así las sugerencias pertinentes de acuerdo a la elaboración de los ítems. Esta prueba de

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

expertos fue dirigida a 5 especialistas en el área, lo que permitió mejorar el instrumento de recolección de datos, otorgándoles a estos mayores niveles de validez.

El nivel de confiabilidad se obtuvo a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado obtenido para el instrumento aplicado a los gerentes es de 0,94 y de 0,873 para el de los Clientes internos de las empresas del sector de comercialización de crudo natural de la región occidente de Venezuela, lo cual indica que ambos instrumentos son altamente confiables, y pueden ser aplicados a la muestra seleccionada.

En relación a la población, la misma estuvo constituida por 19 sujetos tales como: coordinadores, supervisores, analistas, técnicos y choferes que liderizan la gestión de los procesos logísticos que se ejecutan en los tres terminales de embarque de Occidente. En tal sentido, no hubo selección de una muestra representativa debido a que se aplicó un censo, donde se contó con unidades de información específicas de cada área y proceso a realizarse. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Población Objeto de Estudio

Unidad de Observación		
Primera Unidad de Análisis: Servicio Autónomo de Metrología de Hidrocarburos (SAMH).		
Gestión Operativa Terminal de Embarque La Salina	Gerente de Logística	1
Gestión Operativa Terminal de Embarque Puerto Miranda	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Enlace	1
Gestión Operativa Terminal de Embarque Bajo Grande	Gerente de Logística	1
	Supervisor de Enlace	1
Área de Compras	Coordinador	1
Área de Almacén	Técnico de Almacén	1

	Analista de Almacén	1
Área de Inventario	Analista de Inventario	1
Sub-total Primera Unidad de Análisis		9
Segunda Unidad de Análisis: Petróleos de Venezuela S. A (PDVSA)		
Gestión Operativa Región Occidente	Gerente de Logística	2
	Supervisor de Enlace	3
Gestión Administrativa	Gerente de Administración y Finanzas	1
	Coordinador de Compras	1
	Coordinador de Almacenaje	1
	Coordinador de Despachos	1
	Analista de Inventario	1
Sub-total Segunda Unidad de Análisis		10
Total		<u>19</u>

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A continuación, se muestra el análisis y discusión de los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos, aplicado a los Gerentes y Clientes internos del sector de comercialización de crudo natural de occidente, en el mismo se trabaja con las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas (%). Las opciones de respuesta de estos cuestionarios comprenden: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

Tabla 1. Confiabilidad

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TE		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
01	La organización cuenta con proveedores que responden a las necesidades	7	64	4	36	0	0	0	0	1	100
02	La organización considera seguras las negociaciones realizadas	7	64	4	36	0	0	0	0	1	100
CLIENTES INTERNOS											
03	Las actividades de abastecimiento son altamente confiables	2	25	1	13	4	50	1	12	8	100
04	Las actividades de traslado de mercancía son confiables	2	25	1	13	5	63	0	0	8	100

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1, a los gerentes encuestados se les presentó una aseveración en los ítems 01 y 02, el cual el número 01 (la organización cuenta con proveedores que responden a las necesidades) con una totalidad en las sumatorias relativas del 100% responden afirmativamente y en relación al ítems número 02 (la organización considera seguras las negociaciones realizadas) igualmente con un 100% responden que están totalmente de acuerdo con la seguridad que otorga toda contratación con proveedores, y esto a su vez es considerado dentro de las políticas de servicio como transacciones confiables.

A su vez, los clientes internos, que son los mismos operadores de la industria, presentan su punto de Vista.

En la tabla número 01 se evidencia sus criterios frente a las políticas de servicio. Con el ítem número 03 (las actividades de abastecimiento son altamente confiables) los clientes en consecuencia definen como en desacuerdo de lo planteado en la encuesta, debido a múltiples fallas en las entregas y deterioro de los equipos, insumos y otros al momento de la entrega final, es decir, la entrega en manos de ellos como usuarios finales.

Las respuestas generadas con el ítems número 04 de la tabla número 01, define entonces con un 62% lo que sucede con el abastecimiento en concordancia con la confiabilidad. Estos aseguran que el problema se genera en el traslado de un punto a otro de los equipos, insumos y otros. Resulta entonces como desconfiable la gestión de abastecimiento en las terminales de embarque del sector petrolero en occidente.

Bowersox y otros (2007) expresa claramente que la confiabilidad se refiere al desempeño de todas las actividades prometidas por el proveedor. Pero, en este caso de estudio, no solo se abordó al proveedor, sino también a quien presta el servicio de traslado ya que ambas unidades de análisis comprometen flotas de transporte para el traslado de mercancía y esto trae como consecuencia la pérdida y fractura de ciertos equipos, y el desgaste dinerario para la reposición de este stock.

En la tabla número 02, los gerentes expresan claramente en el ítems 05 (la organización considera que responde con eficiencia a las necesidades de las terminales de embarque) un 72% afirman que si responde con eficiencia a todas las necesidades de las terminales, y en el ítem 06 (la organización considera que tiene acceso a la información de proveedores) es unánime, aun cuando PDVSA no está involucrada en el proceso de compra, contesta afirmativamente con el 100% de total acuerdo.

En la misma tabla, se detalla la apreciación de los clientes acerca de la capacidad de respuesta de la organización hacia las necesidades de las mismas. Específicamente en el ítem 07 (la organización cumple las expectativas en relación a dotación de

recursos) un 38 % de la sumatoria de las frecuencias relativas afirman que los clientes aseguran satisfechas las expectativas en relación a dotación de recursos.

Tabla 2. Capacidad de Respuesta

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
05	La organización considera que responde con eficiencia a las necesidades de las terminales de embarque	4	36	4	36	3	27	0	0	11	100
06	La organización considera que tiene acceso a la información de proveedores	1	100	0	0	0	0	0	0	11	100
CLIENTES INTERNOS											
07	La organización cumple las expectativas en relación a dotación de recursos	1	13	2	25	2	25	3	38	8	100
08	La organización cumple las expectativas en relación a resolución de conflictos	2	25	1	13	3	38	2	25	8	100

Fuente: elaboración propia.

A su vez, el ítem 08 (la organización cumple con las expectativas en relación a resolución de Conflicto), estos contestan variadamente, pero en la generalidad, con un 63% afirman en desacuerdo que la organización, a pesar que cumple sus expectativas en la dotación de recursos, no cumple sus expectativas en la resolución de conflictos generales. De acuerdo a las unidades de estudio de esta investigación, se ve claramente explícito que las expectativas de los clientes están medianamente satisfechas.

El ítem número 09 de la Tabla número 03, (su trato es respetuoso con sus subordinados) indica que en un 100% están en total acuerdo con la misma. El ítem 10, (aporta todos sus conocimientos en pro de la satisfacción de sus subordinados) mantiene la respuesta de los gerentes afirmativa en 100%.

Por otro lado, el ítem 11 (la organización cuenta con los medios para que los empleados puedan mejorar las actividades logísticas) en respuesta a este planteamiento de la encuesta, los gerentes discreparon en sus respuestas con 73% afirmando, pero un 27% estuvo en desacuerdo. Esta menuda cantidad expresa que existen gerentes que no cuentan con medios.

Tabla 3. Accesos a la Información

Nº	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
09	Su trato es respetuoso para con sus subordinados	11	100	0	0	0	0	0	0	8	100
10	Aporta todos sus conocimientos en pro de la satisfacción de sus subordinados	11	100	0	0	0	0	0	0	8	100

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

11	La organización cuenta con los medios para que los empleados puedan mejorar las actividades logísticas	6	55	2	18	3	27	0	0	11	100
CLIENTES INTERNOS											
12	Se poseen los medios para lograr una comunicación efectiva con su supervisor inmediato	6	75	1	13	1	13	0	0	8	100
13	Se poseen los medios para lograr una comunicación efectiva con sus compañeros de actividades	6	75	1	13	1	13	0	0	8	100

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con la tabla número 03, el ítem 12 (se poseen los medios para lograr una comunicación efectiva con su supervisor inmediato) un 88% afirman tener comunicación directa con su supervisor, al igual que en el ítem 13 (se poseen los medios para lograr una comunicación efectiva entre sus compañeros de labores) sus afirmaciones derivan ser de un 88% de las sumatorias de las frecuencias.

Ahora bien, con estos aspectos relacionados, se infiere que a pesar de ciertas brechas en la logística, tanto los gerentes como los supervisores están integrados a la gestión de los técnicos y analistas de inventario.

En la tabla número 04, los gerentes de PDVSA y SAMH han expresado por medio del instrumento suministrado que el ítem 14 (Se considera efectivo tener la mejor iniciativa para la comunicación entre las áreas de las terminales de embarque) con un 100% de la sumatoria de las frecuencias relativas totalizando afirmativamente las respuesta a lo planteado. Por otro lado, en el ítem 15 (La comunicación es asertiva entre los miembros de la organización) los gerentes al igual que en el ítem anterior convergen en la totalidad de acuerdo.

Tabla 4. Comunicación

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
	GERENTES										
14	Se considera efectivo tener la mejor iniciativa para la comunicación entre las áreas de las terminales de embarque	4	36	7	64	0	0	0	0	11	100
15	La comunicación es asertiva entre los miembros de la organización	11	100	0	0	0	0	0	0	11	100
16	La organización posee los medios para mantener comunicado a las terminales de embarque	6	55	1	9	0	0	4	36	11	100

CLIENTES INTERNOS											
17	Existen frutos de una buena comunicación	4	50	2	25	1	13	1	13	8	100
18	La comunicación escrita llega a mis manos	3	38	1	13	1	13	3	38	8	100

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al ítem 16 (La organización posee los medios para mantener comunicado a las terminales de embarque) los gerentes responden en un 64% afirmativamente. Existen gerentes que mantienen excelente comunicación entre sí y sus colaboradores, sin embargo, requieren de medios para que la gestión logística pueda llegar a ser eficiente. Dichos medios pudieran ser teléfonos inteligentes o dispositivos móviles de recepción de datos.

Por otra parte, los clientes en el ítem 17 (Existen frutos de una buena comunicación) persisten que un 75% está de acuerdo con la aseveración planteada, en relación a la buena comunicación entre los involucrados de la gestión logística.

Ahora bien, por medio del ítem 18 (la comunicación escrita llega a mis manos) los encuestados datan su conformidad para algunos casos y su inconformidad para otros. Esto obedece a que PDVSA, en virtud de su diseño organizacional y alcance operativo, no trabaja directamente con la función logística; lo cual ocasiona que cualquier tipo de documentación utilizada por los gerentes y/o supervisores, no llega a manos del analista de almacén y al analista de inventario.

Asimismo, en la tabla 05, en el ítem 19 (La gerencia ve positiva la credibilidad de las terminales de embarque para con la gerencia) significativamente, un 45% afirma estar totalmente de acuerdo con la percepción que proviene de las terminales de embarque.

No obstante, en el ítem 20 (La organización cuenta con un instrumento para medir la apreciación de las terminales para su gestión), PDVSA por no estar involucrada directamente en los planes de aprovisionamiento, un 45% marca en desacuerdo, ya que existen otros organismos que son los responsables directos del

proceso. El resto, que es un 55% detalla al SAMH quien está involucrado y posee algunos instrumentos que miden la efectividad y con ello la credibilidad en relación a las terminales de embarque de Occidente.

Tabla 5. Credibilidad

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
19	La gerencia ve positiva la credibilidad de las terminales de embarque para con la gerencia	5	45	2	18	2	18	2	18	1	100
20	La organización cuenta con un instrumento para medir la apreciación de las terminales para su gestión	6	55	0	0	0	0	5	45	1	100
CLIENTES INTERNOS											
21	Las comunicaciones con los superiores son sinceras	6	75	2	25	0	0	0	0	8	100

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

22	Son coherentes las comunicaciones con los superiores	6	75	2	25	0	0	0	0	8	100
----	--	---	----	---	----	---	---	---	---	---	-----

Fuente: elaboración propia.

Con el objeto de observar las apreciaciones de las terminales sobre el concepto de credibilidad, se planteó a los clientes el ítem 21, (Las comunicaciones con los superiores son sinceras) respondiendo con 75% de acuerdo, dejando claro que efectivamente las comunicaciones entre jefes y colaboradores son expresadas con total honestidad de ambas partes. A su vez, el ítem 22 (Son coherentes las comunicaciones con los superiores) datan igual y demuestran con sus respuestas que si existe un nivel de coherencia adecuado.

Siguiendo con el orden de ideas, Serra (2009) señala que la seguridad es el elemento más importante de preocupación del cliente, porque dirige las partes más fundamentales del proceso de solicitud del producto o servicio.

De acuerdo a los resultados generados en las encuestas realizadas a los gerentes mostrados en la Tabla 06, en el ítem 23, (Las operaciones con los proveedores garantizan seguridad) un 81%, de la sumatoria de las frecuencias, datan que ciertamente las operaciones con los proveedores garantizan confort y seguridad.

Tabla 6. Seguridad en las Operaciones Logísticas

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
	GERENTES										
23	Las operaciones con los proveedores garantizan seguridad	5	45	4	36	2	18	0	0	11	100
24	La organización aporta seguridad ante la gestión logística con las terminales de embarque	5	45	2	18	2	18	2	18	11	100
	CLIENTES INTERNOS										
25	Los acuerdos con su superior inmediato son confidenciales	7	88	0	0	0	0	1	12	8	100
26	Existe seguridad en las actividades de abastecimiento	2	25	1	13	5	63	0	0	8	100

Fuente: elaboración propia.

Para el ítem 24 (La organización aporta seguridad ante la gestión logística con las terminales de embarque) un 45% está totalmente de acuerdo, mientras que por otro lado, los gerentes han dicho con un 36% de las sumatorias de las frecuencias que están en desacuerdo, y esto obedece a los gerentes que pertenecen a PDVSA, quienes por no estar inmersos en el proceso logístico, han respondido por tal manera, ya que consideran que no saben a cabalidad sobre el proceso.

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

Con respecto a la seguridad de las operaciones logísticas, los clientes informantes contestan al ítem 25 (Los acuerdos con su superior inmediato son confidenciales) con un 88% que son altamente confiables los acuerdos y tratados en las actividades logísticas, mientras que en el ítems 26 (Existe seguridad en las actividades de abastecimiento) un 63% están en desacuerdo, es decir, tanto los gerentes como los usuarios de PDVSA se muestran congruentes ante la respuesta por la problemática de este organismo que interrumpe el proceso.

El ítem 27 (ver tabla 07) (La organización considera que es amable en las relaciones como gerente) los gerentes han contestado con el 100% de acuerdo a la afirmación dada en la encuesta, en su trato y profesionalismo al comunicarse. Al igual que en el ítem 28 (Se trata con respeto a los trabajadores) ellos aportan un 100% de total acuerdo, con ello se vislumbra que los gerentes cuentan con valores y cualidades óptimas para gerenciar.

En virtud de la visión de los gerentes con relación a la cortesía, en la Tabla 07 los clientes respaldan en los tres ítems la opinión de los gerentes, ya que generalizan en un 100% de manera afirmativa que la amabilidad, el respeto, el agrado y el servicio son criterios de la conducta personal y sobre todo como herramienta de la gerencia a los operadores (clientes) y desde los clientes hasta los gerentes.

Tabla 7. Cortesía

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
	GERENTES										
27	La organización considera que es amable en las relaciones como gerente	6	55	5	45	0	0	9	82	11	100
28	Se trata con respeto a los trabajadores	1 1	100	0	0	0	0	0	0	11	100

CLIENTES INTERNOS											
29	La amabilidad es parte del trabajo para con demás trabajadores de la organización	5	63	3	37	0	0	0	0	8	100
30	El respeto es parte del trabajo para con demás trabajadores de la Organización	6	75	2	25	0	0	0	0	8	100
31	La amabilidad es una herramienta útil para la relación con los superiores	7	88	1	13	0	0	0	0	8	100

Fuente: elaboración propia.

Según Pacheco y otros (2002) el respeto es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo y reconocimiento mutuo. Esta consideración está inmersa dentro de los criterios de los encuestados, tanto gerentes como clientes, dándole sentido positivo a su relación dentro del proceso logístico, y dándole valor a la cadena que se produce cuando hablamos de cortesía como política de servicio.

En otro orden de ideas, Bowersox y otros (2007) plantea que la capacidad para gerenciar es juzgada por el cliente en cada interacción con el proveedor y al igual que la cortesía, puede crear un problema porque se percibe en cada interacción. Si una persona no parece capaz afecta la percepción del cliente acerca de toda la organización. En el caso particular de PDVSA, no existe interacción con el proveedor directamente, aun cuando se tiene conocimiento. Por lo tanto, la capacidad de ambas empresas del sector es ambigua.

En el ítem 32 de la tabla 08 (La gerencia es capaz de resolver cualquier imprevisto) un 45% contesta totalmente de acuerdo, mientras que para el ítem 33 (Existen manuales que garantizan productividad en la gestión) se presentan respuestas variadas, con un 55% en el caso del SAMH, ya que no poseen manuales, y para el caso de PDVSA con un 45% debido a que como caso contrario si poseen y se rigen

por manuales de procesos que garantizan eficazmente las operaciones de la gestión de la industria petrolera.

Ahora bien, los clientes por su parte con el ítem 34 (Los superiores resuelven conflictos) la apreciación es de 37% de total acuerdo, mientras que un 25%, está en desacuerdo, por las razones mencionadas en reiteradas ocasiones, el caso PDVSA es que no responde a tiempo, y para algunos clientes no resuelve conflictos y por lo tanto en el ítem 35 (Los superiores cubren las expectativas como organización modelo) para estos mismos no cubren su expectativa como organización modelo.

Tabla 8. Capacidad para Gerenciar

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
32	La gerencia es capaz de resolver cualquier imprevisto	5	45	2	18	4	36	0	0	11	100
33	Existen manuales que garantizan productividad en la gestión	5	45	0	0	6	36	0	0	11	100
CLIENTES INTERNOS											
34	Los superiores resuelven conflictos	3	37	2	25	1	13	2	25	8	100
35	Los superiores cubren las expectativas como organización modelo	3	37	2	25	1	13	2	25	8	100

Fuente: elaboración propia.

En relación a los aspectos tangibles (ver tabla 09) que se han evidenciado en el cuestionario, un 100% manifiesta estar de acuerdo con el ítem 36, (La gerencia ha ofrecido un equipo de calidad que maximice la excelencia en la prestación del servicio). Para los gerentes es totalmente efectivo el hecho de ofrecer equipos, y con ellos herramientas para llegar al nivel máximo en la industria petrolera. Por ende, con el 100% también los gerentes, según el ítem 37, han complacido las expectativas de las terminales en relación a los equipos que ha dotado.

Tabla 9. Aspectos Tangibles

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
36	La gerencia ha ofrecido un equipo de calidad que maximice la excelencia en la prestación del servicio	7	64	4	36	0	0	0	0	11	100
37	Se han complacido las expectativas de las terminales en relación a los equipos que ha dotado	6	55	5	45	0	0	0	0	11	100

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la tabla 10 abarca aspectos referidos al conocimiento del cliente; de acuerdo al ítem 38 (Conoce a cabalidad a las terminales de embarque) los gerentes

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

opinan en 100% estar totalmente de acuerdo en relación al conocimiento pleno de las terminales de embarque de la región occidente de Venezuela.

Ahora bien, por una parte en el ítem 39, se nota que no todos los gerentes coinciden en determinar la satisfacción en relación de la dotación, y esto se aclara cuando los gerentes que no intervienen en el proceso coleccionan una cantidad de quejas por parte de las terminales. Y esto representa el 27%. El 73% restante considera positiva la gestión de dotaciones.

Para el cliente, según Bowersox y otros (2007) esperar en su proveedor comprende singularidad y disposición en repuesta a sus necesidades, por este motivo, según el ítem 40, los clientes consideran que conocen las necesidades de la organización y se representa con un 76% y para el ítem 41, un 100% conoce las necesidades del departamento.

Tabla 10. Conocimiento del Cliente

N°	ITEMS	TA		DA		ED		TD		TOTAL	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)						
GERENTES											
38	Conoce a cabalidad a las terminales de embarque	1	100	0	0	0	0	0	0	11	100
39	Las terminales están satisfechas por las dotaciones realizadas	5	45	3	27	1	9	2	18	11	100
CLIENTES INTERNOS											
40	Los superiores resuelven conflictos	3	37	2	25	0	0	0	0	8	100
41	Conoce las necesidades de la organización	3	38	3	38	0	0	0	0	8	100

42	Conoce las necesidades del departamento	8	100	0	0	0	0	0	0	0	8	100
----	---	---	-----	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Fuente: elaboración propia.

Esto indica que el nivel de conocimiento es altamente medido bajo este instrumento, lo que quiere decir que apoyados en la teoría del autor anteriormente citado, ha sido atribuido la reciprocidad y todo esto gracias al conocimiento que tienen los clientes de su elemento proveedor.

Conclusiones

Una vez abordado el basamento teórico, diseño de la investigación, validación y aplicación de los instrumentos de recolección de datos, y después de analizar así como discutir los resultados obtenidos, se muestran a continuación las principales conclusiones para las principales políticas de servicio de la gestión logística.

En relación a la *confiabilidad* los gerentes manejan relaciones confiables con sus proveedores, atendiendo sus necesidades de manera efectiva y oportuna. En contraposición, los clientes internos mantienen una opinión distinta, debido a múltiples fallas en las entregas y deterioro de los equipos, insumos y otros al momento de la entrega final, es decir, la entrega en manos de ellos como usuarios finales. Con respecto a la *capacidad de respuesta*, ambas unidades de análisis argumentan que se responde con eficiencia ante las solicitudes y/o necesidades que puedan presentarse. Sin embargo, vale destacar que existen circunstancias donde ocurren conflictos que no son solucionados de manera rápida.

Por su parte, referente al *acceso a la información*, los gerentes buscan un mejoramiento en las actividades logísticas compartiendo su conocimiento con los colaboradores promoviendo su formación a futuro. Del mismo modo, los clientes internos mantienen una comunicación directa con sus supervisores y demás compañeros de trabajo. Para la *Comunicación*, los gerentes poseen efectivos medios de comunicación en todas las áreas de los terminales de embarque. No obstante, son necesarios otros medios a fin de que la gestión logística pueda ser más eficiente. Los clientes indican que hay problemas con la comunicación escrita entre jefe-colaborador, ya que la misma no siempre llega a su usuario final.

En materia de *seguridad* como política de servicio logístico, tanto para gerentes como clientes internos, las diferentes actividades desarrolladas garantizan

Políticas de Servicio para la Gestión Logística en las Empresas de Comercialización de Crudo Natural.

medianamente un nivel de confort y seguridad entre todas las terminales de embarque, lo cual obedece a que los gerentes de PDVSA no están inmersos en todo el proceso logístico y desconocen el mismo. En lo relativo a la *cortesía*, se mantiene una relación de liderazgo entre jefes y colaboradores, demostrando cualidades acordes para gerenciar, manifestando criterios profesionales en su conducta personal, como respeto, agrado y calidad de servicio.

Finalmente, en la *capacidad para gerenciar* no existe un dominio absoluto para resolver imprevistos, debido a la inexistencia de algunos instrumentos de organización que sirvan como guía y que garanticen eficazmente las operaciones logísticas de la industria petrolera. Con respecto a los *aspectos tangibles y conocimiento del cliente*, se puede concluir que se utilizan equipos de vanguardia a fin de ofrecer un óptimo nivel de calidad, adaptado totalmente a las diferentes carencias o necesidades que puedan presentarse en la ejecución normal de las operaciones petroleras.

En definitiva, las políticas de servicio de la gestión logística en las empresas analizadas generan un impacto significativo en el desempeño general de sus operaciones, reflejando aspectos positivos bien consolidados que favorecen y promueven un servicio de calidad, pero que al mismo tiempo presentan factores importantes que no deben ser obviados y requieren ser mejorados a fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de su gestión logística.

Referencias Bibliográficas

Anaya, Julio. (2007). **Logística integral: la gestión operativa de la empresa.** ESIC Editorial. España.

Bowersox, Donald. Closs, David. y Cooper, Bixby. (2007). **Administración y Logística en la Cadena de Suministro.** Editorial McGraw-Hill. México.

Instituto Aragonés de Fomento. (2007). Programa de Innovación Logística (PILOT). Extraído de: <https://logispyme.files.wordpress.com/2015/10/intro12y3.pdf> Consulta: 25/10/2013.

Mora, Luis. (2009). **Indicadores de Gestión Logísticos.** Ediciones Díaz de Santos. España.

Jorge Torres Moisés Briñez y Vanessa Romero,
Telos Vol. 19, No. 2 (2017). 260-287.

Pacheco, Juan. Castañeda, Widberto. y Caicedo, Carlos. (2002) **Indicadores Integrados de Gestión**. Editorial McGraw-Hill. España.

Serra, Daniel. (2009). **La Logística Empresarial En El Nuevo Milenio**. Ediciones Gestión 2000. España.

Sierra, Restituto. (2003). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Paraninfo. España.