



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



**MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO**

Bárbula, Febrero de 2017



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



MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Autora:
Báez, Egleé

Bárbula, Febrero de 2017



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



MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Autora:
Báez, Egleé

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Bárbula, Febrero de 2017



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Tutor:
Aurelio Rodríguez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia
Por: Msc. Aurelio Rodríguez
C.I.: V-7.019.572

Bárbula, Febrero de 2017



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

POST GRADO **FACES**
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

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

"MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATEGICA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO."

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

BAEZ A., EGGLEE M.
 C.I.: 7.092.464

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ R., AURELIO F., titular de la cédula de identidad N°. 7.019.572

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

En Bárbula, a los 24 días del mes de febrero de 2017

Prof. Del Canto, Ero
 C.I.: 16241802
 Fecha: 24-02-2017

Prof. Pérez S., Iraida E. (PRESIDENTE)
 C.I.: 3.490.252
 Fecha: 24-02-17



Prof. Rodriguez R., Aurelio F.
 C.I.: 7.019.572
 Fecha: 24/02/17



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Aurelio Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° V-7.019.572, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría en Gerencia de Administración de Empresas, mención Gerencia, titulado: "MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO" .Presentado por el (la) ciudadano (a) EGLEÉ MORELIA BÁEZ ARANGUREN, Titular de la cédula de identidad N° V-7.092.464, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los, 16 días del mes de Mayo del año 2016.


Firma
C.I: V-7.019.572



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO”**. Presentado por la ciudadana: *Egleé M. Báez A.* Titular de la Cédula de identidad N° **7.092.464**. Para optar al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: *Aprobado*

Nombre, Apellido	C.I.
<u><i>IRAIMA PÉREZ SILVA</i></u>	<u><i>3.490.252</i></u>
<u><i>ETRO DEL CANTO</i></u>	<u><i>16245882</i></u>
<u><i>JURADO RODRIGUEZ</i></u>	<u><i>7.019.572</i></u>

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Primero que todo dedico a Dios el desarrollo de esta investigación, por ser en quien confío en todo momento para que sea mi guía ante cada situación sea esta positiva o negativa, manifestando por siempre que la fe es tener la certeza de lo que no se ve y el éxito es la victoria promovida por la fe, la paciencia y la constancia.

A mi esposo Edgar, compañero de vida y pilar fundamental para la conquista de mis éxitos y los de mi familia.

A mis mayores logros, Enisey la niña de mamá y Eyré mi niña bonita, motivos de inspiración, milagros de vida, que dios las bendiga.

A la Tata  mi madre, mujer admirable, ejemplo a seguir y a quién le debo mi formación, principios y valores, gracias mamá por ayudarme a ser quién soy.

A mis hermanos Juan, Carlos, Yelitza, Orlando, Carmen y Norma mi familia, los quiero mucho.

A mis sobrinos todos semilleros de éxitos.

A los amigos, que son innumerables agradecida por siempre por la confianza y el apoyo que me han sabido brindar.

A mi país Venezuela que llevo en el corazón, mi Estado Carabobo en donde siempre estoy y mi Güigüe querido del cual orgullosa soy.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre Nuestro, por darme la vida y acompañarme siempre.

A mi esposo Edgar, por ayudarme alcanzar otro logro más. Eres lo mejor.

Especialmente expreso mi más sincero agradecimiento a mi tutor Msc. Aurelio Rodríguez quién con tanta disposición y amplio conocimiento y experiencia en el tema desarrollado me ha permitido nutrir de contenido esta investigación.

Al Consejo de Postgrado muy especialmente al Prof. Leonardo Villalba gracias por la disposición y ayuda que para bien han tenido conmigo y permitirnos, como siempre, desarrollar todo este potencial que tenemos y por esa visión futurista que nos invita a retar y seguir dando lo mejor de cada uno de nosotros para seguir construyendo profesionales de excelencia.

A mis amigos, en especial a Henny, Dinora y Adriana por confiar en mí y haber compartido en todo momento cada paso ayudándome a alcanzar este sueño, Gracias.

A todas aquellas personas tanto naturales como jurídicas que me ofrecieron información, orientación, y asesoramiento para el desarrollo de este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Autor: Báez Aranguren, Egleé M.
Tutor: Aurelio Rodríguez
Fecha: Enero 2017

RESUMEN

La modalidad según la cual una empresa especializada es contratada para hacerse responsable sobre la actividad de fabricación de un producto o prestación de servicio de otra que lo contrata hace que se esté presente ante un proceso de *outsourcing*. La intención de esta tesis de maestría es poder diagnosticar la situación actual que tienen las empresas que realizan operaciones externas definidas como *copackers* en cuanto a su gestión de manufactura y su interacción con las áreas de apoyo, identificando los procesos productivos y examinando un modelo de gestión adecuado, estableciendo los procesos esenciales de acción que inciden en la gestión administrativa y garanticen alineación con la estrategia de cada negocio, instaurando a su vez un tipo de evaluación que garantice la mejora continua de los procesos y la sustentabilidad en el tiempo del modelo de gestión. Las empresas delegan en los *copackers* la gestión de una parte del negocio a fin de obtener beneficios también transfieren riesgos inherentes al proceso, esto hace que sea imprescindible crear alianzas estratégicas a largo plazo para que se pueda garantizar una relación ganar – ganar entre las partes. El diseño de la investigación se califica dentro de la concepción de la investigación empírica, con una modalidad de campo utilizando como técnicas de recolección de información, la observación y la encuesta a través de un cuestionario apoyada en una revisión bibliográfica. Como resultado se ofrece un análisis foda sobre el negocio de *outsourcing* para *copackers* lo que junto con la opinión de los expertos permite diseñar un modelo gerencial que pueda adecuarse para optimizar la gestión en proveedores de *copackers*.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, *Outsourcing*, Alianza Estratégica, Proveedores de *Copackers*.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



MANAGEMENT MODEL BASED ON STRATEGIC ALLIANCE TO
ENHANCE MANAGEMENT OUTSOURCING IN PROVIDERS
COPACKERS SECTOR MANUFACTURING

Author: Báez Aranguren, Egleé M.

Tutor: Rodríguez, Aurelio

Date: January 2017

ABSTRACT

The system under which a specialized company is hired to be responsible for the activity of making a product or providing another service. That hires makes outsourcing process presents. The intent of this master's thesis is to diagnose the current situation with companies that perform external operations defined as Copackers in their management and their interaction with manufacturing support areas, identifying and examining production processes. A model of proper management, establishing the essential processes of action affecting the administrative management and ensure alignment with the **strategy** of each business, establishing itself a type of evaluation to ensure continuous process improvement and sustainability over time management model. The company places the management Copackers part of the business in order to obtain benefits transfers also risks inherent in the process. This makes it essential to create long term in order to do **strategic** alliances that can guarantee a win - win relationship between the parties. Empirical research design with a mode field using as data collection techniques, observation and survey through a questionnaire supported literature. As a result a **swot** analysis is offered on the outsourcing business for copackers, which together with the experts 'opinions allows the design of a management model that can be adapted to optimize management in copackers' suppliers.

Key words: Management Model, Outsourcing, Strategic Alliances, Copackers.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	ix
Índice de cuadros y tablas.....	xiv
Índice de gráficos y figuras.....	xv
Introducción.....	16
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	18
Objetivos.....	29
Justificación.....	30
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	34
Bases teóricas.....	39
Definición general de modelo de gestión.....	40
Planificación.....	47
Organización.....	49
Dirección.....	51
Control.....	52
El outsourcing.....	52
Alianza estratégica.....	55
Proveedores de copackers.....	58
Análisis Diagnostico Estratégico FODA.....	61
Definición de términos básicos.....	63

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	67
Estrategia Metodológica.....	68
Diseño de Investigación.....	70
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	71
Observación Directa e Indirecta.....	73
Entrevistas no Estructuradas.....	74
Focus Group.....	74
Validez del Instrumento.....	75
Confiabilidad del Instrumento.....	76
Población y Muestra.....	78

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de resultados.....	84
Análisis de las Variables.....	85
Triangulación de Datos.....	109

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Generalidades.....	112
Objetivos.....	113
Justificación.....	114
Modelo de Gestión Optimizada.....	115
Desarrollo de la Metodología.....	116
Búsqueda, Selección y Desarrollo de Copacker.....	120
Continuidad Operativa del Copacker.....	130
Mejora Continua de Procesos y Productos.....	134
Factibilidad de la Propuesta.....	137

CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	147
LISTA DE REFERENCIAS	150
ANEXOS	155
Anexo A: Instrumento de Validez de Contenido del Cuestionario.....	156
Anexo B: Instrumento de Recolección de Datos.....	160
Anexo C: Calculo de Confiabilidad.....	162
Anexo D: Contenido del Contrato Principal de Servicio de Outsourcing...	163

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO No.	Pág.
1. Componentes de un Análisis FODA.....	62
2. Dimensión Clientes y Proveedores de Copackers.....	85
3. Dimensión Búsqueda, Selección y Desarrollo de Copackers.....	91
4. Dimensión Factibilidad.....	95
5. Diagnóstico Estratégico FODA para Copackers.....	111

TABLA No.	Pág.
1. Operacionalización de Variables.....	66
2. Triangulación de Datos.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Figura Componentes del Modelo de Gestión.....	42
2. Figura Templo de las Tareas Administrativas.....	46
3. Figura Modelo de Gestión Optimizado en Copackers.....	115
4. Figura Flujograma de Abastecimiento.....	121
5. Figura Componentes de la Continuidad Operativa.....	131
1. Gráfico Empresas que prestan o contratan el servicio de copackers....	86
2. Gráfico Empresas de copackers con servicio de maquila.....	87
3. Gráfico Tiempo que tienen las empresas con servicio de copackers...	88
4. Gráfico Empresas con acuerdos de confidencialidad de copackers...	89
5. Gráfico Empresas con contratos de outsourcing.....	89
6. Gráfico Evidencia de relación de alianza estratégica.....	90
7. Gráfico Evidencia de sistema de gestión de calidad.....	92
8. Gráfico Estructura organizacional de copackers.....	93
9. Gráfico Evidencia de modelos de gestión de copackers.....	94
10. Gráfico Existencia de áreas funcionales.....	95
11. Gráfico Análisis de factibilidad económico y técnico.	96
12. Gráfico Tipo de financiamiento.....	97
13. Gráfico Requisitos preliminares de negociación.....	98
14. Gráfico Sistema de gestión de ambiente y BPF.....	100
15. Gráfico Identificación de las etapas del proceso.....	101
16. Gráfico Presencia de personal especializado.....	102
17. Gráfico Filosofía exclusivamente de copackers.....	103
18. Interés de los trabajadores en ser parte del cliente o copacker.....	104
19. Gráfico Existencia de sindicatos.....	105
20. Gráfico Levantamiento de clima organizacional.....	106
21. Gráfico Cultura organizacional deseada.....	107
22. Gráfico Indicador de gestión entre el 85 y 100 por ciento.....	108

INTRODUCCIÓN

Con la actual investigación se procuró analizar, en cuanto a gestión de manufactura se refiere, la situación que presentan las empresas que realizan operaciones externas definidas como copackers, diseñando para ello un modelo de gestión basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero que garantice la alineación necesaria con los objetivos de cada empresa. Es por esto que se define un plan de acción con la implantación de un modelo de gestión que permita determinar los procesos o áreas funcionales necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz de *outsourcing* con proveedores de *copackers* como aliados estratégicos.

El capítulo I, desarrolla el planteamiento del problema, donde se hace referencia a los inconvenientes que se presentan en estos tipos de negocios que tratan la tercerización de procesos de manufactura al presentarse brechas entre procesos y tareas que se ejecutan de manera aislada versus una gestión que se desarrolle con un enfoque administrativo de manera organizada, coordinada y controlada dejando en evidencia que teniendo clara la estrategia de una empresa, los sistemas de gestión, aportan al éxito organizacional y al crecimiento de las compañías en la penetración de los mercados, es aquí donde la aplicación de los modelos en forma óptima es clave. Se indica, además, los objetivos de la investigación, su justificación y alcance aplicado a las empresas del sector manufacturero muy específicamente a las del sector alimentos y químicos.

Es este capítulo se destaca que los objetivos específicos aspiran diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de *outsourcing* en proveedores de *copackers* como aliados estratégicos del sector manufacturero, por medio de la caracterización de sus procesos o áreas funcionales necesarias para lograr una gestión eficaz y eficiente. Como resultado diseñar un modelo de gestión basado en alianza estratégica que ayude a optimizar dicha gestión de *outsourcing* en los proveedores de *copackers*.

El capítulo II, refiere al marco teórico, con contenido sobre los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos con ópticas o puntos de vistas ofrecidas por varios autores que ayudan a nutrir las bases de la propuesta y finalmente se determina el sistema de variables donde se identifican y alinean los objetivos de la investigación en relación a las respuestas que se esperan concretar.

El capítulo III, expone la naturaleza y metodología de la investigación, así como las técnicas, instrumentos y procedimientos empleados para la recolección de datos, ofreciendo además el cuestionario para identificar la situación presente y la propuesta, sumado a la validez y confiabilidad del instrumento aplicado.

El capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, conforme a la fundamentación teórica planteada por los distintos autores estudiados, comprobando cada una de las variables importantes identificadas en el estudio para luego concluir al respecto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El crecimiento económico de Venezuela se ha visto truncado por la falta de inversión, ya que los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, perciben un clima económico desfavorable para las inversiones Weisbrot y Sandoval (2008:23) en los actuales momentos las características que se presentan para cada uno de los escenarios ya sean políticos manifiesto ante tanta inestabilidad , económicos afectados por el bajo crecimiento considerando que no fueron aprovechados las oportunidades que brindaron en su momento los altos precios del petróleo o sociales en donde se dejan ver contradicciones como las señaladas por el Instituto Nacional de Estadísticas al indicar que el 33,1 por ciento de los hogares en el país estaban en condición de pobreza en el primer semestre de 2015, versus lo indicado por la Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela y la Universidad Simón Bolívar, que determinó como valor un 73 por ciento, sumado la disminución de los programas sociales, perdida de la capacidad de compra, producto por el alto índice inflacionario, entre otros.

Considerando lo antes planteado hace determinante en el proceder de las empresa, la necesidad de estar preparadas para sobrellevar los cambios que la situación demanda tanto en tiempo como en espacio motivo por el cual los gerentes tienen que estar ofreciendo respuestas a dichos cambios con una visión anticipada e integral. Situaciones de hechos que de manera importante invitan a repensar, entre las distintas

gestiones a desempeñar por sus gerentes, cuál debe ser la más idónea para poder salir adelante y así alcanzar el éxito que se requiere o espera.

Un escenario turbulento, inestable y de tanta incertidumbre, que ha afectado seriamente tanto la inversión nacional, como extranjera, producto de contradicciones que se dejan ver claramente ante hechos o situaciones como las destacadas por Trigo (2015) al señalar que “aunque la situación sea la misma, se vive de manera muy diversa e incluso contradictoria” otra visión la ofrecida por Francisco Martínez presidente de Fedecamaras (2016) al sostener que la economía venezolana puede mejorarse pero debe realizarse un viraje en el camino de forma urgente.

Cabe destacar que, por su parte, el sector empresarial venezolano presenta un parque industrial improductivo, en donde muchas empresas han dejado de operar, otras lo hacen parcialmente, afectando todo ello al sector productor del país, que para poder abastecer a la población de muchos de los productos básicos que se requieren, han tenido que hacer uso de la importación, lo que representa un costo social muy alto y una dependencia con países productores de ellos.

A lo anterior, se agrega, las incidencias de la inflación, el desempleo, alto costo de la vida, inseguridad, regulación de precios, inestabilidad política en vista de que el gobierno se define como socialista, desabastecimiento y escases que se manifiestan y generan cada vez más que la turbulencia se incremente, sobre todo ante la eminente repercusión de la crisis económica mundial.

Para este año 2017 de seguro siga Venezuela en presencia de una coyuntura y ante un ambiente de incertidumbre tanto en lo político como

económico con énfasis por parte de las organizaciones de permanecer como unidades productivas que son.

Es de hacer notar el desempeño empresarial que hoy se tiene en Venezuela el cual es muy complejo partiendo desde el impacto producto de la globalización que van requiriendo de procesos de innovación y desarrollo a fin de llegar a soluciones ante situaciones novedosas por parte de los que ejercen el rol de gerentes conllevándolos a revisar toda la estructura del pensamiento de la gestión administrativa y así poder atender oportunamente lo que el entorno demanda.

Desde el punto de vista social se tiene como referencia el resultado ofrecido por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en su informe (2014) al señalar que Venezuela es el único país de la región que presenta un incremento de la pobreza.

Sin embargo, dentro de toda ésta turbulencia, también se da paso a oportunidades que bien pueden ser aprovechadas por aquellas empresas que tengan el interés y el deseo de experimentar, con apoyo de una gerencia virtuosa y de destacadas competencias, en este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos, Instituto Nacional de Planeamiento de la Educación. (2000:24), con la esperanza de sobrevivir a fin de permanecer para lo que fue creado que no es otra cosa que una unidad económica de producción que arroje resultados positivos en todo su contexto tal como lo desean sus principales accionistas.

Los ejecutivos o gerentes de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser holístico, globales, de crecer sin usar más capital que lo estrictamente necesario, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el que hacer del consumidor.

Considerando la situación antes descrita se hace provechoso ante la pregunta de hacer o comprar y muy especialmente para esta última, buscar o desarrollar alianzas estratégicas con empresas que puedan ser ubicadas, desarrolladas y que estén dispuestas a compartir actividades de crecimiento que les ayuden a mitigar el riesgo y a obtener resultados de productividad de manera conjunta con la premisa de lograr objetivos comunes para lograr mantener una relación ganar – ganar y allí es en donde emprender o contratar un negocio *de copackers* puede ser posible.

De estar clara la estrategia de una empresa es necesario establecer cuáles son las actividades y cuáles son los recursos claves del negocio. Son diversos los modelos estratégicos, la decisión de optar por uno u otro varía en si se contempla lo que necesita el cliente; o si se considera el *know how* de cada empresa y de los recursos con los que cuenta cada una de ellas. Ante la disyuntiva, que pudiera plantearse, hoy en día la realidad es tan compleja que se han desarrollado distintos modelos de gestión que bien pudieran usarse de manera aislada o en simultaneo esto último producto de una mayor complejidad del entorno empresarial requiriéndose más estructuración y una visión más estratégica. Es aquí donde la aplicación de los modelos en forma óptima es clave.

Entre los distintos modelos de gestión, la tercerización (*outsourcing*) es uno de ellos, a través de la relación comercial que existe entre el cliente y proveedores de operaciones externas (*copacker*) como proveedor tercerizado en donde se busca que exista una cooperación en base a una alianza estratégica entre ambas partes en la que por tratarse de una subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza. Schneider (2007).

El *outsourcing* es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "*source*" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, se puede definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. Almanza y Archundia (2014). En este estudio se adoptará el término anglosajón de *outsourcing* para hacer referencia a todos los casos que requieran ser mencionados. De ser necesario describir el proceso de *outsourcing*, se utilizará el termino verbal tercerizar.

En Venezuela el término *outsourcing* está hoy más que nunca en la mente de muchos empresarios y gestores, pero aun cuando la utilización del mismo pareciera escasa, desde hace varios años se evidencia una mayor participación en este tipo de negocio.

La aplicación funcional del *outsourcing* fundamentalmente se centra en procesos que bien pudieran definirse como no medulares para la organización que contrata el servicio, tal es el caso de los procesos de tecnología de la información, esto dado al avance que presenta cada día el

área de las tecnologías. Con el transcurrir del tiempo se ha podido apreciar un crecimiento acelerado que ha tenido el *outsourcing* el cual a su vez ha estado acompañado de un aumento paralelo de otros modelos de gestión empresarial tal como es el caso de las alianzas estratégicas. En Venezuela muchas son las empresas que han ofrecido y ofrecen sus servicios de *outsourcing* de manufactura entre las que se destacan: Alimentos Caseraline, Laboratorios Vargas, Corporación QFC, General Packing, PPS, Corporación Fácil Química, Pastas Mi Casa, Moninca, Galleta Trigo de Oro, Alimentos Nina, entre otros quienes por años han resultado ser aliados estratégicos para muchos de sus clientes.

Por todo lo antes señalado entre las oportunidades que se encuentran en el *outsourcing*, vale la pena destacar lo siguiente:

- a) Es una decisión estratégica para la organización, puesto que a partir del momento de tomar la decisión de comprar pudiera o no ceder el total o parte de sus activos a la empresa de *outsourcing* pudiendo con ello maximizar la eficiencia de la compañía por medio de una mejora en la productividad y rentabilidad.
- b) Mejora el foco de cada organización, considerando que cada quién se dedica hacer lo que mejor sabe hacer producto de la especialización que caracteriza la naturaleza de estos procesos.
- c) Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización, como parte de la respuesta innovadora que cada organización busca desarrollar.
- d) Permite acceder a capacidades de clase mundial, can base a las exigencias requeridas por los clientes a fin de satisfacer continuas y novedades necesidades de los consumidores.
- e) Libera recursos para otros propósitos.

- f) Adquiere un compromiso muy importante, sustentado en una alianza estratégica, con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.
- g) Permite compartir y reducir riesgos, buscando mantener la premisa de lograr una relación ganar – ganar.
- h) Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros productos del carácter innovador que los caracteriza.

Como riesgo se puede destacar:

1. Negociaciones sin o con contratos no adecuados, que pudieran poner en riesgo la confidencialidad y confiabilidad de cada una de las partes.
2. Falta de criterios para la selección del o los proveedores, que pudiera llevar a una selección improvisada sin logro de objetivos.
3. No cumplimiento de compromisos por parte de los proveedores de *copackers*, producto de muchos factores ya sea operacionales o estratégicos.
4. Alta dependencia de proveedores externos que sumado a operaciones no controladas ponen en riesgo la rentabilidad, continuidad operativa y permanencia de los productos en el mercado.
5. Conflictos laborales en los proveedores que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa contratante del servicio, debido a los distintos sindicatos y líneas políticas que los defina, conllevando ello a un riesgo de paradas de plantas.

Fernando Zabal, (2011) director general de Carvajal Tecnología y Servicios, comentó que entre las principales áreas que actualmente las empresas manufactureras tercerizan, están tecnologías de la información,

administración de nómina, análisis de climas y liderazgo y procesos logísticos como distribución y almacenaje.

Es de hacer notar que entre las figuras de *outsourcing* se encuentra el aplicado por las industrias de maquila o *copackers*, toda actividad concerniente al proceso productivo de una empresa que se envía a otra diferente para ser llevado a cabo, es una actividad de maquila. El término maquila refiere a producción por cuenta ajena, en la que se destaca que ambas partes, cliente-proveedor, no se encuentran relacionados desde el punto de vista de la propiedad.

La utilización de *outsourcing*, referidos como *copackers*, para algunos o todas las partes de la cadena de suministros ha sido por muchos años un elemento significativo en la estrategia de la industria manufacturera, muy especialmente a las referidas del sector alimentos y químicos, pero estos han estado carentes de una indicación funcional clara para su aplicación, así como la necesidad de disponer de un proceso que ayude a destacar la búsqueda, selección y desarrollo de este tipo de negocio o caso contrario como una vez dispuesto este modelo la posibilidad de mantenerlo en el tiempo, a fin de garantizar la continuidad operativa de cualquier proceso, no se encuentra completamente desarrollado.

En Venezuela el termino *outsourcing*, así como el de *copackers* expresión esta que por demás resulta novedosa, están hoy en día en la mente de muchos empresarios, pero aun cuando la utilización del mismo pareciera escasa, desde hace varios años se evidencia una mayor participación en este tipo de negocios. Muchas son las empresas del sector manufacturero que han venido utilizando diferentes proveedores como *copackers* para la elaboración parcial o total de sus productos, ya sean estos

de proceso o terminados. La responsabilidad para llevar a cabo las operaciones con *copackers* de manufactura, hasta la fecha, no estaban claramente definidas, pudiendo ser llevadas a cabo ya sea por las áreas de ventas, distribución, manufactura, desarrollo o logística y abastecimiento, entre otros, cuál área es la más idónea, todo ello dependerá de los intereses de cada organización.

El proceso de *outsourcing* para proveedores de *copackers* en oportunidades se ve afectado porque no son adecuadamente revisadas las estructuras de las empresas, viéndose el mismo afectado ya sea por una mala administración en su proceso de gestión, poca o ninguna identificación de cuellos de botellas, cultura organizacional estática en el tiempo y sistemas tecnológicos no adecuados. Sumado a que muchas organizaciones no cuentan con la pericia suficiente para poder determinar que o cuáles actividades pudieran estar dentro de un proceso de *outsourcing*.

Las empresas ya sean desde el punto de vista del cliente o del *copacker*, no cuentan con un modelo de gestión como herramienta que les permita tomar decisiones asertivas desde la selección de un *copackers* hasta cómo lograr mejoras significativas una vez seleccionado el mismo. Todas estas carencias que se dejan ver clara en su cultura, información compartida, garantía de su continuidad operativa y no por ser el último indica ser el menos importante, los cumplimientos de obligaciones legales conllevan a tener relaciones de costos beneficios no favorables para las partes, afectando así de manera importante la disponibilidad de los productos que el cliente necesita colocar en el mercado.

Ahora hablar de *outsourcing* sin hablar de aliados estratégicos no tiene sentido es por ello que bien puede considerarse como crucial, ante la

necesidad de combinar distintos modelos gerenciales, la disponibilidad de tener un cierto grado de compatibilidad cultural, buscando así tener ventajas que impliquen un compromiso financiero menor, así como permitir que las compañías prueben nuevos mercados antes de comprometerse y además posibiliten una discreta retirada si el negocio no funciona como lo esperan los accionistas.

Respecto a lo que es una alianza estratégica, cabe citar que la misma no refiere a algún tipo de fusión o adquisición específica, sino a un acuerdo de cooperación empresarial que están dispuestos a integrar los clientes y proveedores de *copackers* para que con sus fortalezas, oportunidades y competencias puedan alcanzar con éxito objetivos que les son comunes. Con ello presente se destaca que es un tipo de relación comercial integrada la cual existe entre dos o más organizaciones que están ante un acuerdo de *outsourcing* en el que las empresas participantes se encuentran en pie de igualdad desde un punto de vista productivo y no así de la propiedad. *Booz Allen & Hamilton Inc.* (2002), empresa reconocida como consultores de gestión define una alianza estratégica según lo siguiente:

- Un acuerdo cooperativo entre dos o más compañías en el que se desarrolla una estrategia común en conjunto y todas las partes adoptan una actitud de beneficio mutuo.
- La relación es recíproca, y cada socio se prepara para compartir fortalezas específicas con el otro, y así dar poder a la empresa.
- Existe un uso colectivo de recursos, inversión y riesgos para obtener una ganancia mutua. (s/p).

Esta investigación permitió diseñar un sistema de gestión modelo que ayuda a cerrar las brechas existentes entre procesos y tareas que se

ejecutan de manera aislada y una gestión que se desarrolle con un enfoque administrativo de manera planificada, organizada, coordinada y controlada. El trabajo desarrollado no se limitó únicamente a descripción y recomendaciones para el uso de modelos de gestión combinados como lo es el *outsourcing* y la alianza estratégica para proveedores de *copackers* como modelo de gestión más apropiado, sino que además menciona algunos aspectos referentes a las áreas funcionales más críticas en este tipo de negocio.

Las etapas que se lograron determinar para la gestión de *outsourcing* para proveedores de *copackers* como aliados estratégicos buscó considerar todas las situaciones presentes en este tipo de gestión que requieren debidamente ser levantadas a objeto de garantizar el éxito en cada una de ellas, asegurando resolver, definir y determinar de la mejor manera cualquier hecho ya sea del tipo gerencial, funcional u operativo.

Entre las distintas oportunidades o valor agregado a encontrar se pueden destacar: Ubicar la combinación de estos modelos de gestión en el área más favorable para su desarrollo y mantenimiento, lograr la mejor selección y desarrollo, garantizar una continuidad operativa, así como destacar planes de mejora que puedan ser requeridos tanto por productos como por procesos, entre otros.

Con relación a lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Existe en Venezuela desarrollo en este tipo de negocios que amerite disponer de la combinación de modelos de gestión acorde tanto a los procesos de *outsourcing* como las alianzas estratégicas para proveedores de *copackers*?

¿Pueden ser considerados los proveedores de *copackers* como aliados estratégicos de las empresas que demanden el servicio de *outsourcing*?

¿Cuáles deben ser las etapas a considerar en un modelo de gestión estratégico para los procesos de *outsourcing* destinado a los proveedores de *copacker* en Venezuela?

¿Se puede evaluar la eficacia de alguna propuesta diseñada?

Objetivo General de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un modelo gerencial basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero.

Objetivos Específicos de la Investigación

1. Diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de *outsourcing* en proveedores de *copackers* como aliados estratégicos del sector manufacturero.
2. Determinar los procesos o áreas funcionales necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz de *outsourcing* con proveedores de *copackers* como aliados estratégicos del sector manufacturero.

3. Diseñar un modelo de gestión basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero.
4. Presentar una propuesta, sobre un modelo de gestión para la optimización del trabajo en la gestión de *copackers*.
5. Evaluar la factibilidad del modelo desde el punto de vista operativo y técnico.

Justificación de la Investigación

Delegar responsabilidades y compromisos no es algo nuevo en las organizaciones, en Venezuela no existe Ley que prohíba o regule la aplicación de la contratación de servicios de *outsourcing* para negocios que se refieran a procesos de manufactura. Aun cuando pudiera decirse que esta modalidad presenta similitudes con varios tipos de gestión, por un lado, pudiera por el otro en principio caracterizarse como una cesión de servicios compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes cliente – proveedores de *copackers*.

Se hace oportuno tratar de obtener el mejor provecho posible a la determinación y diseño de un modelo de gestión estratégico a fin de ofrecerlo como valor agregado a esa herramienta de gestión que es el *outsourcing*, pero teniendo como base una alianza estratégica y específicamente destinado a proveedores de *copackers* del sector manufacturero. Considerando que su aplicación es una práctica ya común entre las empresas, especialmente en Venezuela se ha experimentado una crisis

económica muy importante la cual permite ver cambios radicales debido a las presiones socio-político-económicas que permiten llevar a formar de manera ascendente y rápida una plataforma de lanzamiento para este tipo de negocios de operaciones externas.

La línea de investigación elegida se presentó desde una óptica gerencial partiendo del desarrollo de modelos acerca de la administración de operaciones, buscará compendiar los diferentes aspectos relacionados con la gestión de *outsourcing* con base a una alianza estratégica para proveedores de *copackers*, desde el complejo proceso de la selección pasando por la operación a fin de garantizar su continuidad operativa y por último el seguimiento y control, todo como parte de la estrategia que resulte más conveniente para dominar la administración del proceso o de la gestión.

Considerando lo antes expuesto se determinaron las etapas fundamentales en que se sustentó el modelo de gestión desarrollado a manera de que recoja el alcance y características del servicio de *outsourcing*. Por ello la investigación, tuvo por objeto facilitar, desde el punto de vista gerencial, tales procesos.

El análisis se desarrolla en modelos de gestión que combinan el *outsourcing* y la alianza estratégica llevada a cabo en empresas del sector manufacturero denominados proveedores de *copackers*, esto como primera variable de estudio, ello por ser temas que permiten la combinación de aspectos de mucha importancia como lo son la tercerización de servicios que se logra por medio de aliados estratégicos, esto constituye, en los últimos años, una modalidad en los procesos productivos que apoya y contribuye de manera importante dando un valor agregado en las empresas que requieren

el servicio logrando así alcanzar flexibilidad y ventajas competitivas en dichas organizaciones. Otro aspecto de importancia es el sector al cual va aplicado el estudio como lo es el sector manufacturero específicamente el dedicado a la fabricación de productos ya sean estos en proceso o terminados.

Como segunda variable a destacar se encuentra la gestión propia de estas organizaciones, se hace determinante conocer el modelo más óptimo que pueda garantizar desde el punto de vista de la planeación, dirección, organización y control una relación ganar – ganar entre clientes y proveedores de *copackers*. En relación a la delimitación de esta investigación en cuanto al tiempo y al espacio, la misma presentó un alcance por el tipo de empresa como lo son las de manufactura que sean del sector de consumo masivo tal es el caso de las empresas del sector alimentos y/o químicos, que se encuentren ubicadas en Venezuela por estar en la actualidad este tipo de empresa como lo son los *copackers* generando la mayor oferta en este tipo de servicios. En cuanto a su alcance temporal el estudio se realizará en el período correspondiente al año 2010 hasta la actualidad, interesa conocer el auge que ha tenido o tiene este tipo de relación comercial.

El estudio en cuestión es relevante tanto para clientes, proveedores de *copackers* y consumidores finales, ya que se abre una ventana al conocimiento en este tipo de negocio que servirá de referencia para quienes deseen incursionar en el mismo, por un lado y por el otro los *copackers* pasan a ser fuentes de suministros alternas con posibilidad de colocación de una gama de productos que los clientes esperan y desean.

Desde el punto de vista teórico documental, académico y social metodológicamente es un aporte al conocimiento, por tratarse de un tema

novedoso ya que desarrolla el termino *copackers* de manufactura sumado a la posibilidad de empleo que se genera por disponer de empresas que demandan y prestan tales servicios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Este capítulo desarrolló la información documental correspondiente en la que se sustentó la investigación, con inicio de los antecedentes sobre trabajos similares o que tratan las variables de estudios ya señaladas como lo son el *outsourcing*, la alianza estratégica, los proveedores de *copackers* o proveedores de maquila, las empresas de manufactura, el modelo de gestión entre otros. Visto esto se procedió luego con el desarrollo de las bases teóricas y legales que sirven de referencia a lo que son los criterios que permitieron definir y analizar los resultados de la investigación.

En este orden de ideas Gamero (2012) con su trabajo **Propuesta de un Modelo Gerencial para las Cooperativas del Sector Manufactura en el Eje Costero del Estado Carabobo, Basado en el Enfoque Gerencial de la Calidad, Caso, Sector Textil**, desarrollado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresa mención Gerencia, ofreció una propuesta de modelo gerencial para las cooperativas. Se trató de un estudio descriptivo, apoyado en un diseño de campo y elaborado bajo la modalidad de proyecto factible el trabajo de investigación desarrollado guarda una relación importante con el actual dado que trató en forma directa las variables modelos gerenciales y cooperativas entendidas estas como aliados estratégicos aplicados al sector textil.

Por su parte Ojeda (2012). **Creación de una Empresa para la Externalización de Servicios de Recursos Humanos, Entre Ellos el del Desarrollo de Habilidades para la Adaptación Multicultural.** En este trabajo de investigación desarrollado en la Universidad de Chile con la finalidad de optar al título de Magister en Gestión para la Globalización, la autora expuso como objetivo general la creación de una empresa consultora para la externalización de servicios de recursos humanos y el desarrollo de habilidades para la adaptación de la diversidad cultural. Con el fin de estimar el mercado potencial, detectar necesidades, determinar servicios de recursos humanos y el desarrollo de habilidades para la adaptación a la diversidad cultural. En la investigación la autora decidió trabajar con la variable externalización que aun cuando estaba referida a la gestión de gente respecto a la desarrollada en la investigación y que trato la gestión de procesos de manufactura el solo hecho de tratar la externalización u *outsourcing* se plantea de igual forma entre tantos temas los referidos a riesgos percibidos por los clientes especialmente a la entrega de información relevante a terceros, así como también dejó ver claro los beneficios que tiene este modelo de gestión. La necesidad de identificar líneas de negocio sobre la cual presentó búsqueda y selección, entrenamiento y capacitación y proyectos especiales para la adaptación multicultural versus los considerados en investigación desarrollada y que trataron la búsqueda, selección y desarrollo de *copackers*, continuidad operativa del *copacker* y mejora continua de productos y procesos.

Por otra parte, la metodología utilizada consistió en la revisión bibliográfica de datos disponibles respecto al mercado mundial y nacional, al análisis de la industrial mediante análisis FODA metodología que por igual fue utilizada en el trabajo investigado y la aplicación de una encuesta a

clientes potenciales. Otro aspecto importante por la cual se tomó como referencia el trabajo estuvo en la variable multicultural debido a que como la investigación desarrollada trato la variable alianza estratégica se hace importante considerar las distintas culturas empresariales que tienen las organizaciones y muy específicamente los *copackers* a objeto de lograr identificar en esa fase de búsqueda, selección y desarrollo aquella que tenga una mayor afinidad con los principios y valores del cliente.

Siguiendo el orden de ideas Celis (2012) con su trabajo **Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Higiene y Salud Ocupacional para la Industria Farmacéutica Venezolana**. Investigación desarrollada en la Universidad Católica Andrés Bello en la ciudad de Caracas para optar al título de Magister en Sistemas de la Calidad, presentó en su estudio un sistema de integración de gestión para la industria farmacéutica venezolana, considerando la integración de dos modelos de gestión combinados como lo son el de la calidad y el de la seguridad y salud ocupacional. Cabe destacar la relación que tomó esta investigación con el trabajo desarrollado fue precisamente el de integrar modelos de gestión distintos tal es el caso de *outsourcing* y alianza estratégica como marco de referencia para la mejora continua de los procesos y el cumplimiento de requisitos y requerimientos de todas las partes interesada que ayudaran en cada caso a garantizar la continuidad operativa tanto para el sector farmacéutico como para el sector manufacturero muy específicamente en la empresas que prestan el servicio de *copackers*. Otro aspecto importante tomado es cómo para cada caso de estudio que trató precisamente la variable modelo de gestión se diseñó y validó una propuesta determinada, sumado el proceso metodológico aplicado en ambos estudios los mismos realizado en base al análisis de resultados que ofrecieron tomándose de ello los elementos de mayor valor agregado y

que permitieron poder hacer una formulación de un sistema de gestión integral.

López (2012). **Diseño, Desarrollo y Evaluación de un Modelo de Gestión del Conocimiento Para un Colegio de Educación Primaria.** El estudio desarrollado en la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, como tesis doctoral tubo como finalidad diseñar la estructura de un modelo de Gestión del Conocimiento para un colegio de Educación Primaria El aporte que ofreció esta investigación con el trabajo en desarrollo está en que trató variables o puntos de interés como lo son sistema de gestión sumado la metodología utilizada la cual fue cualitativa, se inscribe dentro de la metodología de investigación aplicada, la observación sobre el terreno, aplicación de entrevistas, cuestionarios y análisis documental, se define el modelo de Gestión del Conocimiento. Para el marco referencial se analizaron los conceptos de conocimiento, comunicación, Capital intelectual y Gestión del Conocimiento términos que fueron tomados en cuenta en el contenido de la investigación.

Con su aporte, Peraza (2014). Y su **Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable Basado en el Gobierno Electrónico para la Gestión de los Gobiernos Locales en el Estado Aragua**, objetivo general que se mostró en esta investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo a fin de obtener el título de Doctor en Ciencias Administrativas, fue diseñar una propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en esta oportunidad en el Gobierno electrónico para la Gestión de los

Gobiernos locales en el Estado Aragua, la investigación estuvo orientada desde la óptica gerencial tal como la que se persigue en el trabajo desarrollado, a una propuesta de soluciones a problemas, focalizando de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico jugando para ello un papel importante el uso de la *web* e *internet* para la prestación de un mejor servicio como espíritu fundamental de cualquier modelo de gestión. La relación que permite ver esta propuesta con la investigación desarrollada es como se deja ver claro la integración de distintos factores planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública versus la iniciativa de trabajar en este caso con distintos modelos de gestión de manera simultánea al combinar el *outsourcing* con la alianza estratégica. Metodológicamente la tesis doctoral se soportó por la revisión documental bibliográfica y las entrevistas realizadas a fin de recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad con resultados que fueron tratados desde el punto de vista de la hermenéutica presentando un constructo teórico enmarcado en un modelo de gestión como el desarrollado en esta investigación buscándose con ello la eficiencias y eficacia de los procesos.

De Camacho (2015). **Con su Trabajo de Grado Indicadores de Gestión en la Administración de Personal: Para la optimización de la administración de personal en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo La Grita**, el autor presentó como propósito proponer indicadores de gestión para la optimización de la administración de personal en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, núcleo La Grita, municipio Jáuregui, estado Táchira. Este trabajo como referencia fue de valor a la investigación por el enfoque dado en cuanto a la metodología aplicada debido a que la misma se ubicó en el enfoque

cuantitativo, bajo una investigación de tipo descriptiva, enmarcada en un diseño de campo apoyado en la modalidad de proyecto factible. A tal fin se aplicó la técnica de la encuesta mediante el instrumento denominado cuestionario conformado por veinticuatro (24) Ítems de preguntas cerradas. Además, se tomó en cuenta la elaboración de la Matriz DOFA. Entre otros aportes encontrados está el referido a la selección de la población que aun cuando se aplicó el tipo de muestreo censal, fue así, como la misma población se convirtió a su vez en la muestra por considerarse un número relativamente reducido. De esta manera se contó con un número de Veinticuatro (24) profesionales que ejercen funciones en las distintas subdirecciones que conforman el organigrama de la institución seleccionada. Para obtener la validez del instrumento se acudió a un grupo de expertos y se logró a través de la validez de contenido. A fin de determinar la confiabilidad se utilizó una prueba piloto, al resultado se le aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach y arrojó como valor 0.78 que lo ubica según la escala de Ruiz, en una confiabilidad alta.

Bases Teóricas

Las bases teóricas forman parte de un agregado de, investigaciones, literaturas y teorías que ayudan a la construcción de ideas coherentes, viables y sistemáticas para el correcto encuadre de la investigación. En este contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2003:40) definen las bases teóricas como “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”.

Considerando el objetivo del presente estudio determinar los procesos o áreas funcionales necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz de *outsourcing* con proveedores de *copackers* como aliados estratégicos del sector manufacturero, se ofrecen aspectos teóricos analizados desde distintos puntos de vistas por diferentes autores que son referencia al marco conceptual que apoyaran la propuesta de este trabajo y que los mismos deben tenerse presente durante el levantamiento del estudio por ser fuente de información para las conclusiones y la posibilidad de aplicación.

Definición General de Modelo de Gestión

Cuando en una organización la toma de decisiones llega a manifestarse de una manera secuencial, ordenada y racional buscando de este modo resolver alguna situación o problema planteado bien se puede decir que se está ante un modelo de gestión determinado. Muchos han sido los modelos de gestión que como idea o concepto han nacido para fijar la estructura y el estilo de las organizaciones, en la mayoría de los casos estos conceptos presentan una naturaleza cíclica que los hacen aparecer, desaparecer, pero pasado cierto tiempo vuelven a manifestarse.

Buscando refrescar algunos de estos conceptos sobre gestión se señalan solo en sus términos los siguientes: Evaluación por comparación (*bechamarking*), plan de negocios, la gestión del cambio, gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, cultura, economías de escala, comercio electrónico (*E-commerce*), delegación de responsabilidades (*empowerment*), concesión de franquicias, globalización, sistema justo a tiempo (*just-in-time*), *kaizen*, gestión por objetivos, producción en masa,

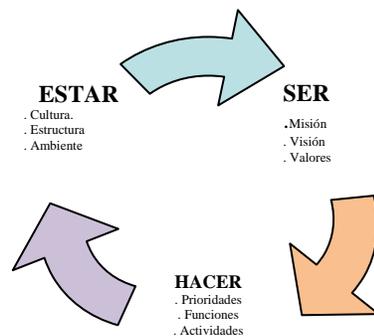
gestión por competencias, subcontratación, *outsourcing*, el principio de Pareto (la regla 80/20), círculo de calidad, reingeniería, six sigma, alianza estratégica, planificación estratégica, sinergia, gestión de la calidad total, cadena de valor entre otros. Cabe destacar que hablar con precisión y detalle sobre cualquiera de estos modelos de gestión se hace difícil por su complejidad a ser identificados y caracterizados con verdadero enfoque científico. En toda empresa existe algún modelo de gestión pudiendo ser éstos en unos casos más eficaces que en otro dado que en algunos escenarios las ideas se imponen por si solo pero en otros de seguro podría haberse considerado otro concepto según la naturaleza y aplicación idónea del modelo a seleccionar.

Muchos son los cambios que se suscitan constantemente en las empresas a nivel mundial y Venezuela no escapa de ello. Cabe considerar que incorporar algún modelo de gestión conlleva o involucra un gran desafío estratégico ya que implica la necesidad de tomar conciencia del modelo de gestión que tengan las empresas en su momento.

El término modelo puede utilizarse desde distintos ámbitos y con diversos significados, por su parte Tobar (2002: 29) desarrolla el concepto y destaca los componentes que aquí se replican. Define el modelo de gestión como “el modelo que involucra definir cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución, cómo se las toma, quién y cuándo las toma”. Es decir, la secuencia ordenada y, a veces, racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones. Como componentes el autor en cuestión destaca que acorde a los tres niveles o dimensiones de análisis planteados, pueden ser identificados distinguiéndolos dentro de cada

dimensión (figura 1). En primer lugar, dentro de la dimensión del Ser, aquello que hace a la esencia misma de la organización, se sitúan, la misión, la visión y los valores, de ello según Muñiz citado por Thompson (2005) precisa que la razón de ser de una empresa no es otra cosa que su propia filosofía en la que convienen actividades tanto actuales como futuras, favoreciendo en la alta dirección, tomas de decisiones que les son estratégicas. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo, elementos importantes que deben ser tomados en cuenta al momento. De esta forma un modelo de gestión no es más que un esquema o marco de referencia para administrar, dirigir, ordenar, u organizar una empresa o institución.

Figura 1. Componentes del Modelo de Gestión



Fuente: Tobar (2002)

Fleitman citado por Thompson (2006) señala que la visión refiere al camino o rumbo que debe seguir una empresa a largo plazo y que servirá como norte para guiar la toma de decisiones estratégicas tanto de crecimiento como de competencia. En resumen, la visión es una expresión

clara y sencilla de ver hacia donde se dirige o va una empresa en un largo plazo y en que se convertirá tomando en cuenta el contexto presente en cada momento.

En cuanto a los valores el concepto en si tiene muchas acepciones más sin embargo si se vincula con lo que pudiera ser una cultura organizacional se puede determinar que es un elemento común y fundamental para la formación de todas y cada una de ellas, Andrade citado por Vargas (2007) refiere a juicios, ideas o pensamientos que son comunicados sobre lo que es importante o no, que al ser permitidas por las personas que conforman una organización son capaces de influir en las conductas de la gente orientando con ello sus decisiones.

La existencia de valores en las empresas conformados éstos por individuos que a su vez tienen sus propios sistemas de valores personales, permiten si es posible afirmar que los esfuerzos y acciones organizacionales de desarrollo de gestión de gentes pueden alinearse con los valores que conformen la cultura organizacional de cualquier compañía.

Desde el momento en que nace la posibilidad de contratar los servicios de *outsourcing* de proveedores de *copacker* debe tomarse en cuenta cuál es la misión, visión y valores de ellos a fin de poder determinar si primero están desarrollados y segundo si tales definiciones se alinean con los intereses y razón de ser de sus clientes.

En consecuencia, en segundo lugar, dentro de la dimensión de Hacer, se distinguen las prioridades, las funciones y las acciones. La primera referida a las preferencias por hacer de primero las cosas según cada necesidad. Las funciones y las acciones están referidas a la forma organizativa que mejor pueda aplicar la estrategia para el cumplimiento de sus objetivos. La estructura horizontal de una empresa se refiere al alcance que tiene la oferta de los productos y servicios de la empresa y sus divisiones, mientras que la vertical, en cambio, se refiere a las clases de actividades funcionales que lleva a cabo la empresa y su grado de integración vertical. Cabe destacar que el equipo directivo de una organización debe asegurarse de contar con personal suficiente y especializado para realizar las tareas, éstas deben asignarse entre los miembros de la empresa y así la decisión de cómo asignarlas guiará el proceso de diseño organizativo por un lado y por el otro debe considerar cuáles son las acciones funcionales requeridas para ejecutar cualquier estrategia y así llegar a elegir cuáles son las que ejecutara la propia empresa y cuales los proveedores.

El tercer y último componente referido al Estar de las condiciones de existencia. En este componente se distinguen por orden de importancia, primero a la cultura propia de la organización, segundo a su estructura formal y tercero al ambiente externo que también condiciona a la organización. Franco (2010) destaca que una encuesta de *Randstad* (2010) reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados. De acuerdo con esta encuesta, la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los

empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis. Del segundo elemento referido a la estructura organizacional, se destaca como el marco de referencia en el que actúa la organización, aquí las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Comprende por demás la estructura formal, que incluye todo lo que está previsto en la organización (funciones, actividades, autoridad, responsabilidad, roles, políticas, procedimientos, manuales, descripciones de puestos de trabajos, asignación de recursos entre otros) como la estructura informal, que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella, en tal sentido comprende aspectos tales como: valores, sentimientos, liderazgo, comunicación y todo lo conlleva a las relaciones humanas, dando lugar a la estructura real de la organización.

Como último elemento del componente Estar se encuentra el ambiente externo, la empresa u organización por ser un sistema abierto que interactúa constantemente con el entorno que la rodea hace que de dicha interacción depende que la empresa permanezca y crezca. Toda empresa debe conocer su entorno solo así podrá desarrollar sus actividades. El entorno está referido a todo aquello que esta fuera de sus límites, es decir elementos externos a la organización que son importantes para su actuación. Considerando las variables desarrolladas en el análisis PEST el entorno puede estar delimitado por factores político – legal, económicos, socio – cultural y tecnológicos.

Los componentes del modelo de gestión están relacionados entre sí, cuando uno de ellos se altera es necesario que los otros también lo hagan para que la organización subsista y se adapte. En otras palabras, el modelo

de gestión involucra la interrelación de todos sus componentes para que la conversión pueda concretarse. Es de hacer notar que la combinación de modelos que ofrece este desarrollo tal es el caso del *outsourcing* y la alianza estratégica aplicados a proveedores de *copackers* buscará garantizar cada uno de estos elementos desde la selección, pasando por la evaluación, desarrollo, continuidad operativa, seguimiento y una relación precio valor enfocado en la calidad, eficiencia y viabilidad sobre aquellos servicios prestados como parte de la estrategia aplicada por las distintas organizaciones que requieran de este tipo de servicios y que buscan atender una demanda existente en los negocios de consumo masivo.

De acuerdo con Pérez (2012:27) dentro de las tareas administrativas distingue la planeación, organización, dirección y control (ver figura 2)

Figura. 2. Templo de las Tareas Administrativas



Fuente: Elaboración Propia a partir de Pérez (2012)

Teniendo como base la teoría desplegada por estos autores y considerando el espíritu que persigue esta investigación la cual desarrolla el tema de gestión se pasa a exponer el contenido siguiente:

Planificación

La administración sin la planeación no tiene sentido, el proceso de planificación es fundamental para que las organizaciones logren y mejoren sus rendimientos, pasa a ser la función rectora para el logro de los objetivos. Generalmente dicho proceso consiste en considerar las diferentes alternativas u opciones en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas será la más favorable.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996; 318) ofrecen como definición de planificación "el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación, según este autor, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Ambos planes están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica su existencia propia como organización.

Entre los aspectos importantes de la planificación se pueden citar:

1. El futuro está previsto de incertidumbre y constantes cambios por lo que la planificación ayuda a preparar a las empresas para dar respuesta oportuna buscando minimizar o desvanecer tal

incertidumbre. Aquí surge la necesidad de considerar, de forma anticipada, todos aquellos factores tanto internos como externos que pudieran o no tener incidencia sobre los resultados esperados.

2. Cumplimiento en el logro de objetivos ya que se tiene una mayor concentración en estos. Cada recurso es dispuesto de manera idónea y orientada a logro de dichos objetivos.
3. Mejoras en la productividad ya que la eficacia y eficiencia de las operaciones conllevan a una reducción de costos considerando que las actividades llegan a estar mejor coordinadas y con un esfuerzo conjunto por cada uno de los actores que conforman la organización. Por ello la importancia de poder contar con personal especializado que no solo logre ver determinado problema, sino que se anticipen ante ciertas situaciones.
4. Permite evidenciar un control más fácil ya que partiendo de la situación actual se definen planes para el logro de objetivos futuros los cuales se encuentran alineados y en armonía con todos los integrantes de la organización. Es de hacer notar que ante un proceso de planificación se hace imprescindible el seguimiento y control que permite apreciar de forma clara el avance hacia los objetivos determinados.

Todo lo antes señalado deja ver claro que la base del éxito para el logro de una gestión optimizada ha de estar en el proceso de planificación dado que durante esta fase se definen los objetivos, metas y planes de acción que ayudaran a alcanzar el resultado esperado por las organizaciones.

Organización

Entre las funciones administrativas se encuentra la organización aquí se determina la estructura, así como los roles que los integrantes de una empresa van a desempeñar para el cumplimiento de las metas y objetivos que a fijado la organización. Conlleva a integrar y coordinar cada uno de los componentes que conforman la institución ya sean los referidos al capital humano, así como los relacionados a recursos materiales, financieros, entre otros que tengan como finalidad alcanzar con éxito los objetivos fijados. Este proceso de la administración busca primero que todo identificar y clasificar las actividades que son requeridas para luego, con base a un diseño, poder determinar cuál tarea y quién será la persona responsable de determinado resultado.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996; 372). Definen la organización como: “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”. por su parte Matéu (1984), la define como:

Un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, necesidades y experiencias de sus miembros, de procesos sociales internos y externos, interpersonales, de grupo e intergrupo sino también de los cambios culturales y técnicos del entorno. (s/p).

Esta definición da respuesta a un sistema más abierto ya que considera su interrelación con los factores tanto internos como externos. Partiendo de las distintas definiciones algunas de ellas aquí expresadas se puede inferir que la organización es un proceso que combina la gestión

humana con los recursos disponibles para el logro de un objetivo común, además como características relevantes se aprecian las siguientes: Está compuesta en primera instancia por personas así como por equipos de trabajos orientados a un objetivo común, existen además funciones bien diferenciadoras, cada integrante es dueño de determinado proceso, otro aspecto importante está referido a su continuidad en el tiempo y que se hace presente en sistemas abiertos ya que se encuentran presentes relaciones de interdependencia y relación con el entorno. Entre los tipos de organización se encuentran:

Organización Informal

De forma más común la organización informal la cual no se encuentra expresa o formalmente dentro de una empresa, emergen de manera espontánea y los intereses de los grupos de personas que la conforman varían a los intereses de la empresa.

Chiavenato (2002:361) precisa que “la organización informal surge a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas y grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización”.

Organización Formal

Orientada a la estructura organizacional de cada uno de los puestos de trabajo y departamentos que conforman las empresas organizadas formalmente, queda establecida cuando se precisan funciones actividades, roles, responsabilidades, políticas, procedimientos y canales de comunicación formales reflejados a través de manuales y organigramas.

Teniendo como base la división del trabajo especificando para ello tanto las tareas individuales como colectivas.

Es necesario que las empresas involucradas en los negocios de *copackers* tengan una estructura organizacional definida y acorde a cada una de ellas, a fin de que puedan con su gente, roles, tareas y funciones garantizar el cumplimiento de objetivos de la mejor manera posible.

Dirección

Muchos expertos argumentan legítimamente que gestionar y liderar consiste en influir en las personas para que cumplan con sus tareas y objetivos. De ello se desprende que la dirección es la capacidad de influir en las personas para que den su aporte al logro de las metas y los objetivos de la organización. Hablar de dirección es hablar de motivación, liderazgo eficaz, comunicación efectiva y trabajo en equipo con resultados de alto desempeño.

En un contexto tan complejo la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa, está constituida por factores que sean capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo determinado. Las políticas motivacionales, el liderazgo y los equipos de trabajo se articulan en razón del intercambio regular de la información por medio de la comunicación la cual funge como fluido vital de una organización.

Control

El control como función administrativa tiene como objeto validar en que los hechos que se van presentando vayan de acuerdo a la planificación definida. En relación con lo planteado Chiavenato (2007;70) destaca como definición lo siguiente: “verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”

De la definición antes planteada se puede destacar que el control existe dado que se busca verificar el logro de objetivos y metas que se establecen en la planificación, así como en función de los resultados obtenidos, resultados estos que pueden ser cuantificados y medidos, ver que tan cerca esta su cumplimiento. Permite además detectar desviaciones traducidas en oportunidades de mejora que requerirán del levantamiento de planes de acción y estandarización de los procesos a fin de prever y corregir los errores que pudieran manifestarse a futuro.

Como alcance, el control puede aplicarse a todo, cabe decir, a las personas, a los actos, actividades o cosas. Su implantación requiere de objetivos y estándares estables, aceptación y comprensión de la gente para con los controles determinados, que los resultados esperados este acorde con los objetivos trazados y que permita una evaluación efectiva de los mismos con miras a implementar mejoras continuas sobre los ya diseñados.

El Outsourcing

En cada momento, se puede observar como los factores externos a las empresas se hacen menos estables producto de la gran incertidumbre

vista ya sea desde la globalización de las compañías, los cambios tecnológicos, el desarrollo de los mercados, los ordenamientos jurídicos cambiantes, la necesidad de atender unas demandas cada vez más elevada y una competencia cada vez más exigente y acelerada, todo ello conllevan a tener entornos competitivos complejos y difíciles de predecir en el futuro, por tanto exige una actividad empresarial en cuanto a dirección se refiere de mucho conocimiento, preparación y liderazgo. Motivo este por el cual los empresarios deben diseñarse nuevas formas o estilos de gestionar las organizaciones.

El definir la palabra *outsourcing* no es sencillo dado que consultado la real academia se evidencia que no se dispone definición propia y exacta del término por un lado y por el otro con la intención de ubicar conceptos de algún especialista se deja ver claro distintas interpretaciones, entre las que se destacan tercerización, subcontratación o externalización. En inglés la palabra *out* significa fuera y *source fuente* u origen, por ello la interpretación que se hace es la de una fuente externa.

Concepto de Outsourcing

Según Del Peso (2003:53) define el *outsourcing* como la externalización de determinadas áreas funcionales, no sólo las informáticas de una empresa, cediendo su gestión a sociedades de servicios externos.

Para Heywood (2002) señala que el *outsourcing*.

Es la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que

ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado. (p.27).

En este sentido el *outsourcing* consiste en la capacidad que tiene una empresa de colocar ciertas operaciones que le son propias en manos de terceros especializados con el fin de fabricar un producto o la de realizar un servicio ya sea en la propia compañía (*in house*) o fuera de esta.

Tipos de Outsourcing

De los diferentes tipos de *outsourcing* u operaciones externas que se realizan es el criterio de clasificación el que permite explicar el por qué las empresas toman la decisión de llevar a cabo la externalización, lo desarrollado por Rodríguez (2003) destaca:

Siguiendo este criterio se distinguen dos tipos, la externalización táctica y la externalización estratégica. El análisis que se realiza en la externalización táctica es muy simple al tomar la decisión en muchos casos de manera intuitiva y fundamentalmente en función de los costes, sin tener en consideración otros beneficios y riesgos de la decisión (Ford y Farmer, 1986). Por otra parte, el análisis que se realiza en la externalización estratégica es más pormenorizado, implicando a todos los directivos y siguiendo un enfoque racional del proceso toma de decisiones (Canet *et al.*, 2000). Además, la externalización estratégica se diferencia de la externalización táctica en que se pueden externalizar actividades que pueden ser esenciales para la empresa, pero que no representan sus competencias clave, de forma que se produce una cooperación a medio o largo plazo con el proveedor. (p.86)

Alianza Estratégica

La alianza estratégica por no ser un fenómeno nuevo se hace necesaria su consideración ante este tipo de relación comercial en donde este implícito la participación de un *outsourcing*, esto en principio para descartar esa concepción en cuanto al uso de proveedores de *outsourcing* de bajos costos que en algunas oportunidades son utilizados para evadir responsabilidades legales como es el caso de los referidos al servicio de personal tercerizado. Para destacar que partiendo de una búsqueda y selección optima del proveedor de *copacker* necesario para llevar a cabo un proceso de manufactura se hace imprescindible conocer desde su cultura organizacional hasta su disposición permanente que garantice el éxito esperado en el negocio, por ello pasan a ser desde la propuesta para su consideración como posible opción un aliado estratégico para el negocio u organización.

The Economist (2008) destaca a la alianza estratégica como el tipo de relación entre dos o más organizaciones que esta entre un acuerdo de tercerización en el que las empresas participantes se encuentran en pie de igualdad y una verdadera adquisición.

Los avances presentes hoy en día producto de la globalización hace que la competencia se intensifique y que para lograr niveles de competitividad inigualables sea la innovación un pilar fundamental. Ante este contexto tan complejo muchas son las empresas que necesitan optimizar su cadena de valor lo más independiente posible es por ello que deben tener flexibilidad en sus procesos que les permita aumentar su capacidad de respuesta ante los distintos cambios. Por estas razones las alianzas

estratégicas dan respuesta oportuna a tales desafíos tanto estratégicos como operativos, pasando a ser una opción eficaz y eficiente entre el cliente y el proveedor de *copacker* para lograr la integración deseada para cada una de las actividades de la propia empresa permitiendo alcanzar niveles de calidad y disponibilidad de productos, así como minimizar las posibilidades de obtener resultados no esperados al compartir de manera equitativa los costos y riesgos.

Adicionalmente Saiz y García (2008) mencionan que:

Las alianzas estratégicas comienzan a desarrollarse fundamentalmente a partir de los años ochenta. La aparición de una importante competencia global provoca que las empresas deban innovar continuamente, es probablemente el principal factor que impulsa la aparición de las alianzas como instrumento que permite a las empresas revisar sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización e incertidumbre de los mercados. En estos años, el número de acuerdos de cooperación suscritos se incrementó rápidamente, en particular en sectores dependientes de tecnologías punta. (p.138).

Además destacan como parte del inicio que cuando la nueva economía emerge en la segunda mitad de la década de los noventa, propiciada por una creciente ola tecnológica y esencialmente expresada a través de las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (telefonía móvil, Internet y casi todos los nuevos productos y servicios basados en las TIC), la circulación del conocimiento a nivel global se intensificó mucho, y la adquisición de conocimiento tecnológico e información existente en el mercado se convierte en un componente fundamental de los procesos de avance científico y tecnológico, adquiriendo un papel esencial

dentro de la estrategia tecnológica de las empresas. Es entonces cuando cobran importancia las alianzas de carácter tecnológico como alternativa viable y complementaria al desarrollo interno.

El conocimiento comenzó a fluir mucho más rápido, acentuándose la tendencia por parte de las empresas a constituir alianzas a través de los diferentes tipos de acuerdos como *joint ventures*, consorcios o asociaciones, *outsourcing* por citar sólo algunos de los más comunes. En la actualidad, en la primera década del siglo XXI, este fenómeno sigue siendo muy importante, especialmente en el ámbito internacional.

Laseter (2004) subraya:

Que, durante los años 90, compras ha surgido como un área de negocios que amerita atención ejecutiva. Si se tiene en cuenta que la compra de materiales y servicios a proveedores externos representa gran parte de los costos típicos de una compañía, sorprende que el asunto demorara tanto tiempo en llamar la atención de los directores y ejecutivos. Después de todo en 1982 Peter Drucker identificó el momento de *The Changing Face of the Executive*: “No hay mayor potencial en los negocios que beneficiarse de la interdependencia como entre las empresas y sus proveedores. Esta es la frontera más grande en donde todavía se puede desarrollar ventajas competitivas, y en ningún otro lugar ha sido tan desaprovechada. (p.1).

Considerando las bases antes descritas se destaca que no solo basta disponer de proveedores de *copackers* como resultado de un proceso de selección de *outsourcing*, sino se tiene presente la necesidad en que puedan ser considerados unos verdaderos aliados estratégicos, sustentados en la

base de la confianza, el trabajo en equipo, el compromiso entre otros a fin de que cada una de las partes con el esfuerzo conjunto puedan obtener una relación de beneficios sustentable en el tiempo.

Proveedores de Copackers

La utilización de empresas que ofrezcan como servicio el *outsourcing* bajo la figura de ser proveedores de maquila o *copackers* ya sean estos para algunos o todas las partes que conforman la cadena de suministro tal es el caso de los procesos de manufactura ha sido, con el pasar de los años, un elemento significativo en las estrategias desarrolladas por las industrias en Venezuela, en contraste con la vieja concepción de utilizar *copackers* de muy bajos costos ante operaciones de poca envergadura, hoy día esto ha cambiado dado que éstos tipos de proveedores ofrecen una especialización de avanzada con rendimientos esperados que pasan a ser favorables para cada una de las partes. Muchas son las empresas que se han venido contratando para la elaboración parcial o total de productos ya sean estos terminados o en proceso. La responsabilidad por la estrategia de desarrollo y la decisión de requerir los servicios de un *copackers* hasta la fecha ha estado carente de un modelo de gestión que pueda ofrecer oportunidades desde el complejo proceso de la selección del proveedor idóneo hasta garantizar el seguimiento y control de la continuidad operativa de los procesos en cuestión.

El desarrollo de proveedores de *copacker* tanto a nivel internacional como nacional está en constante ascenso, años atrás encontrar una definición sobre proveedores de *copackers* estaba lo bastante limitada hoy

en día ya por las redes se observan diferentes definiciones entre las que se destaca la ofrecida por prucommercialre.com (2010) que dice: Un *Copacker* es una empresa que fabrica, envasa y etiqueta los productos sobre una base contractual para otras empresas.

Por su parte Nouisutile (2016) ofrece como definición lo siguiente:

Un *copacker* es una empresa que produce, paquetes y etiquetas de los productos sobre una base contractual para otras empresas. Por lo general, los *Copackers* tienen diferentes acuerdos de fabricación con una gama de diferentes empresas en la misma industria. Un buen ejemplo de esto son los co-empacadores en la industria de los alimentos que se pueden fabricar productos alimenticios para los distribuidores nacionales e internacionales de los alimentos hacia abajo para las empresas locales, basados en la cocina casera. (s.p.).

Con lo antes señalado se puede entender entonces que los proveedores de *copackers* son proveedores de servicios que apoyan a las empresas que los contratan con la fabricación ya sea parcial o total de un producto en proceso o terminado respectivamente, partiendo de asignación de recursos (materias primas y/o empaques) ya sea propia o propiedad del cliente y que luego de cumplido con ciertas actividades concernientes al proceso productivo de una empresa los ofrece en distintas modalidades como: maquila, empaclado, embalaje, estuchado, preparación de combos, colocación de etiquetas entre otros, comercializándose bajo la descripción de elaborado por el *copacker* para el cliente en cuestión.

A objeto de poder identificar los distintos proveedores de *copackers* según la complejidad y el servicio que prestan se ofrece la clasificación siguiente

Copackers de Producción

Son aquellos proveedores que consideran el proceso de maquila propiamente dicho con la transformación de materias primas continuando con el proceso de fabricación por medio de llenado o envasados de productos, etiquetado, embalaje hasta disponer del producto terminado en forma total. En este caso el cliente en la descripción de su producto identifica el elaborado por el *copacker* para el cliente.

Copackers de Llenado y/o Envasado

Son proveedores que se dedican a empacar o llenar el producto terminado sin un proceso de transformación previo de la materia prima, por igual el cliente identifica el producto en cuestión señalando empacado o llenado y/o envasado por el *copacker* para el cliente.

Copackers de Empacado

Son proveedores que solo se dedican a realizar procesos de etiquetados, o empacados de productos ya sean estos promociones o combos son conocidos como co-empacadores.

Los proveedores de *copackers* que estará considerando esta investigación son los disponibles a prestar el servicio en empresas de manufactura dedicados a la producción, llenado y/o envasado.

Aun cuando existen distintos tipos de *copackers*, el estudio en cuestión tomó como referencia a los *copackers* de llenado o de fabricación de producto terminado, ello por ser el tipo de *copackers* con operaciones más complejas y de impacto en costos por todos los recursos tanto de capital humano

Análisis Diagnostico Estratégico FODA

Alcalá (2014) clasifica la técnica FODA:

Dentro del tipo cualitativo desarrollado para el análisis estratégico, útil especialmente para elaborar diagnósticos institucionales de los cuales se puede derivar intervenciones puntuales para resolver problemas internos en una organización, así como para resolver demandas que surgen de los cambios en el entorno exterior. (s/p).

Como herramienta de análisis el diagnostico estratégico FODA puede ser aplicada para comprender cualquier situación actual de una empresa u organización que esté actuando como objeto de estudio en un determinado momento. La abreviatura FODA, significa en términos de Fortalezas como elementos críticos positivos con los que se tienen, Oportunidades, elementos por igual positivos pero externo que se pueden optimizar por medio de las fortalezas, Debilidades, elementos críticos negativos que deben ser eliminados o minimizados y Amenazas, elementos negativos externos que

fácil pueden obstaculizar el logro de objetivos en las organizaciones, todo ello representado en forma de una matriz cuadrada, el cuadro 1 muestra un modelo de dicho diagnóstico.

Cuadro 1 - Componentes de un Análisis FODA

Origen	Fuente Interna	Fuente Externa
Impacto		
Positivo	F ortalezas	O portunidades
Negativo	D ebilidades	A menazas

Fuente: Elaboración Propia a partir de Alcalá (2014)

Cabe destacar que las variables fortalezas y debilidades son intrínsecas a la organización, siendo posible poder actuar directamente sobre ellas, cosa distinta ocurre con las oportunidades y amenazas que por ser externas solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando el aspecto interno.

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite, tiene muchas aplicaciones y puede ser utilizado a cualquier escala de la organización, así como en distintas unidades de análisis entre como negocio, clientes, proveedores, producto, mercado, línea de productos, empresa, división, entre otros.

Entre las fortalezas de las empresas se pudieran considerar: los recursos y las habilidades que ha logrado, aquello en lo que tiene una posición más sólida que la competencia. De las oportunidades en el entorno: variables que son visibles pero que, si no se reconocen en momentos

oportunos, significaría una pérdida potencial de una ventaja competitiva. En cuanto a las debilidades de las empresas se tienen aquellos factores en los que respecto a determinada posición está en desventaja con respecto a sus competidores o a las buenas prácticas. Y entre las amenazas en el entorno se señalan variables que ponen a prueba la continuidad de las empresas y que pueden eliminarse, evitarse o convertirse en oportunidades si ese fuese el caso.

En las fortalezas y debilidades, se considera lo siguiente: Estrategias, innovación, análisis de recursos, análisis de riesgos, y de portafolio.

Las oportunidades y amenazas se encuentran en áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño como: Análisis del entorno (clientes, proveedores, distribución, mercados, competidores), gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad, aspectos demográficos, políticos, legislativo entre otros. Para generar un modelo de gestión es necesario considerar el sistema de valores de la organización a la cual se está aplicando dicho análisis.

Definición de Términos Básicos

Para el desarrollo de la investigación se definen algunos términos claves como lo son:

Copackers: son proveedores de servicios que apoyan a las empresas que los contratan con la fabricación ya sea parcial o total de un producto en proceso o terminado respectivamente, partiendo de asignación de recursos (materias primas y/o empaques) ya sea propia o propiedad del cliente.

Desempeño: Resultado o forma del trabajo realizado.

Eficacia: Fuerza o poder para obrar. Lograr resultados, hacerlos correctamente.

Eficiencia: Administrativamente significa lograr los objetivos y metas con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, de la mejor forma, con calidad y en el tiempo requerido.

Empresa: Es una unidad económica de producción, transformación o prestación de bienes o servicios, que busca satisfacer una necesidad.

Estrategia: Son un conjunto de actividades definidas por los directores de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos.

Estructura organizacional: Distintas maneras en que se puede dividir un trabajo dentro de una organización, alcanzando la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos organizacionales.

Liderazgo: Procesos de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas, en una situación dada.

Manufactura: Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas, a partir de la transformación de una materia prima.

Organización: Es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Procesos: Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

Proveedores: Persona natural o jurídica que suministra los bienes y servicios necesarios para el proceso productivo de otra empresa, o las mercancías que ésta necesita para realizar su actividad comercial.

Tabla 1 - Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL					
DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING EN PROVEEDORES DE COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO					
Objetivos Específicos	Variables Generales	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumentos
1. Diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de outsourcing en proveedores de copackers del sector manufacturero	Necesidades de modelo de gestión para servicios de outsourcing en proveedores de copackers	Clientes y Proveedores de copackers para Empresas del sector manufacturero de Alimentos y/o Químicas	Cinco(5) empresas del sector alimentos y químicos.	1; 2; 3;4;5;6	Encuestas y/o Entrevistas
2. Determinar los procesos o áreas funcionales necesarios para llevar a cabo una gestión eficaz de outsourcing con proveedores de copackers como aliados estratégicos del sector manufacturero	Procesos o áreas funcionales . Referido a las actividades propias de cada departamento que involucren niveles de autoridad y reponsabilidad	Busqueda Selección y Desarrollo de Copackers. Continuidad operativa del copacker . Mejora Continua, productos y procesos	Procesos esenciales de acción que inciden en la gestión administrativa . Optimizar la gestión operativa del negocio. Lograr la satisfacción del cliente.	7; 8;9	Encuestas y/o Entrevistas
3. Presentar la propuesta, sobre un modelo de gestión para la optimización del trabajo en la gestión de copackers	Validar la existencia de algún modelo de gestión	Factibilidad	Optimizar la gestión en proveedores de copackers que garantice la alineación necesaria con los objetivos de cada organización	10; 11;12;13; 14;15;16;17;18; 19;20;21 y 22	Encuestas y/o Entrevistas

Fuente Elaboración Propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Desde el punto de vista metodológico y conforme a las normas que regulan la elaboración del trabajo especial de grado, se calificará dentro de la concepción de la investigación empírica, con una modalidad de campo apoyada en una revisión bibliográfica y documental, la cual se soportará en los siguientes argumentos:

La investigación de campo según Tamayo (2003:110), señala que este tipo de diseño se utiliza: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad (primarios), su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”.

El trabajo en cuestión incluye un diseño de campo, sobre el cual se realizarán encuestas para obtener información sobre los métodos aplicados por los distintos proveedores de *copackers*, como elemento importante hacia algún modelo de gestión para este tipo de negocio. Para culminar se procederá con el correspondiente análisis e interpretación de los datos recopilados. Es de hacer notar que las características observadas permiten definir el estudio como del tipo descriptivo por estar orientado a recolección de datos pertenecientes a una muestra de la población formada por expertos en dicha área.

Al considerar el problema planteado y los objetivos de la investigación hace que la investigación se ubique dentro del tipo de investigación cuantitativa de diseño no experimental, ya que con base a lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2006:205) “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichos efectos”.

Por otra parte, se considera un proyecto factible ya que considerando lo que destaca el manual de la Universidad Pedagógica Experimental (2003).

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16).

Estrategia Metodológica.

Por ser la investigación científica un conjunto de procesos secuenciales, críticos y empíricos que se aplican al estudio de cualquier situación o fenómeno, se hace necesario entonces que por medio de dicha investigación se deba verificar que los hechos analizados y la relación propia de éstos tengan presente las condiciones de validez y confiabilidad que ayuden a soportar dicho desarrollo. Es por ello que desde el punto de vista metodológico en el presente capítulo se estableció como estrategias los aspectos básicos relacionados con la metodología a seguir, que dan respuesta a las interrogantes para la consecución de los objetivos

propuestos de la investigación. Asimismo, se identificaron las características propias de la misma, a fin de definir: los métodos, su tipo, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos que se utilizaron en la investigación y que se han de señalar durante el desarrollo de la misma. Considerando los argumentos antes señalados, para el trabajo en cuestión el estudio tomó como base una investigación de campo y la misma se fundamenta en un análisis documental a fin de sustentar el estudio y la propuesta. Sumado a que como desarrollo considera tres etapas referidas a: diagnóstico, factibilidad y diseño de una propuesta.

Se entiende entonces por Investigación Documental, el análisis de los problemas presentes con el objetivo único de aumentar la naturaleza propia del conocimiento con apoyo o referencias de trabajos anteriores, información y datos publicados y que se han de obtener ya sea por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Para el logro de los resultados de esta investigación, se realizó una revisión documental citando a diferentes autores logrando así disponer de información teórica que sirvió de fundamento para el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo a la clasificación presentada por Balestrini (2001), se tiene sobre un diseño de investigación de campo, que:

Estos diseños permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de

estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación. (p. 32).

Ciertamente, el trabajo considera en su haber un diseño de campo; para lo cual se realizarán encuestas a fin de obtener información sobre las gestiones de *outsourcing* en los proveedores de *copackers* del sector manufacturero. Para finalizar se llevará a cabo el análisis e interpretación de los datos recopilados. Estas características permiten catalogar el estudio como descriptivo, dado que está orientado a recolectar datos de una muestra de la población formada por expertos en el área.

Diseño de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006: 120) refieren "el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación", es decir lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos que se plantean para el estudio.

Por su parte Sabino (2000: 91), "el diseño de la investigación tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo". El diseño, es una estrategia de trabajo que usa el investigador una vez que ha alcanzado la claridad suficiente de su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente.

El proyecto se considera no experimental, ya que no hay manipulación de variables, y según Hernández, Fernández y Baptista (2006; 149) lo

definen como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Partiendo de los conceptos ya señalados, se destaca que la investigación por un lado es de campo ya que se tomaron los datos de la realidad y por el otro es no experimental ya que no se manipularon bajo ningún concepto la variable objeto a estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Uno de los temas más importante en cualquier estudio, es saber obtener y registrar información de interés, una vez identificado los datos que se requieren se establece cual es la mejor forma para obtenerlos

Para Méndez (2001: 171), "La calidad de información es fundamental para el éxito de la investigación"; de allí la importancia de seleccionar la técnica que permitirá recolectar los datos que responderán las interrogantes planteadas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Méndez destaca que en “todo proceso de investigación científica la información constituye el insumo principal a través del cual se puede explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que describen un problema”.

Por todo lo antes planteado, es importante destacar que el investigador defina las técnicas que van a ser empleadas en la recolección

de la información al igual que las fuentes en las que podrá obtener dicha información.

Según Méndez (2001), las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador que le permiten obtener información y pueden ser primarias y/o secundarias. Las fuentes secundarias corresponden a información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas; se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, diccionarios, anuarios, entre otros.

Sobre las fuentes primarias se tiene la información que es recopilada directamente por el investigador a través de escritos, narraciones transmitidos por los colaboradores en un suceso o acontecimiento, que significa utilizar técnicas y procedimientos que ofrezcan información ajustada a cada realidad.

Entre las técnicas aplicadas se encuentra la encuesta, que es un método de recolección de información cualitativa y cuantitativa en el que se establecen previamente los objetivos o finalidades de los datos a recoger, y en el que existe una interacción entre el entrevistador y el entrevistado, para el caso de estudio se realizara a empresas que prestan o contratan el servicio de *copackers* y muy específicamente en el sector manufacturero.

Hernández, Fernández y Batista, (2003: 263) describen lo siguiente; “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de asignaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra”.

El cuestionario fue elaborado partiendo del cuadro de operacionalización de la variable para tener así una estructura lógica y de fácil análisis por parte del investigador.

Las técnicas que se utilizan para diagnosticar la realidad actual de cada *copackers* o empresa, son las siguientes:

Observación Directa e Indirecta

Entre las técnicas de recolección de datos a emplear se destacan tanto la observación directa como indirecta. La primera es definida por Tamayo (2003:183) como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. En este sentido se procederá a visitar empresas que presten o contraten el servicio de copackers ya sean del sector alimentos o químico. La observación indirecta, según el mismo Tamayo (2003:184) se manifiesta “cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos”.

Se obtienen datos directamente de la realidad empírica, sin intermediarios que distorsionan la información, esto se realiza a través de visitas a empresas que prestan o contratan el servicio de *copacker*, pudiéndose observar muy cercanamente los procesos productivos de cada una de las empresas.

Entrevistas no Estructuradas

La entrevista no estructurada es una técnica que consiste en obtener información en forma directa, en una relación interpersonal a través de testimonios orales. Estas se realizarán tanto a trabajadores de proveedores de *copackers* como a clientes, seleccionados a juicio del investigador, según su experiencia en el medio, contando además con la colaboración, y opinión de otros expertos en el área de *copackers* y poder así conocer los puntos de vista de los mismos en relación los objetivos perseguidos por el estudio.

Soporte de Experto

Está conformado por empresas que prestan o contratan el servicio de *copackers* que desarrollan una gestión de *copacker*, el total de empresas con esas características fueron cinco (5).

Focus Group

Por ser un grupo de discusión, se emplea para buscar soluciones a los problemas más recurrentes, que se observen entre los expertos, determinando las acciones adecuadas a seguir según cada caso. Se realizará con la participación de especialistas en el área.

Para el logro de los objetivos establecidos durante el desarrollo de este proyecto de factibilidad se emplean una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información ya mencionados con anterioridad y que están orientadas a los fines de recabar y analizar los datos.

El alcance de cada de una de las técnicas presentadas estará sujeta a su aplicabilidad según el caso de estudio.

Validez del Instrumento

Señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006; 201) que la validez “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- Evidencia relacionada con el contenido: Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide.
- Evidencia relacionada con el criterio: Que establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo.
- Evidencia relacionada con el constructo: Que se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

La validez se determina a través del juicio de expertos, donde el instrumento fue facilitado a expertos en la materia para analizar la operacionalización de los objetivos por medio de un cuadro metodológico donde a cada variable se le establece sus dimensiones e indicadores para que luego se enuncien los ítems correspondientes. Del mismo modo se evalúa la redacción y el contenido de las preguntas, que sean pertinentes. La

validez de construcción se obtiene al fundamentarse el instrumento de acuerdo a las teorías que se trataron en el Marco Teórico.

Por todo lo antes expuesto el cuestionario se somete a juicio de expertos, quienes estarán facultados para calificar cada pregunta con los criterios de claridad, pertinencia y coherencia.

Cabe destacar que, para la investigación en cuestión, el instrumento tuvo una validez de contenido para lo cual se sometió el mismo al análisis de dos (2) expertos (ver anexo A), los cuales son especialistas en gestión de copackers cada uno en pleno ejercicio en la industria manufacturera con más de 15 años de experiencia. Los expertos hicieron sugerencias de modificaciones al instrumento, las mismas fueron de forma más no de fondo, siendo aceptadas y acatadas por el investigador en pro de la eficiencia del instrumento (ver anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006: 200) "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce iguales resultados".

Con relación a la confiabilidad Vielma (2011: 84), destaca que: "es la capacidad que tiene el instrumento por registrar, los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones".

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversos procedimientos, que usan fórmulas que producen

coeficientes de confiabilidad que varían entre 0 y 1. Entre dichos procedimientos se destacan: Medida de estabilidad, método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas, coeficiente de *Cronbach* y coeficiente KR-20.

La confiabilidad se determina, aplicando una prueba piloto a una muestra similar a la del estudio, pero con menor alcance y mayor eficacia, esta se envió a dos (2) de los expertos anteriormente mencionados que se encuentran en la industria manufacturera y que prestan el servicio de *copackers*. Una vez obtenido los dos instrumentos a los cuales dieron respuestas estos expertos se procedió entonces a calcular su confiabilidad a través del Coeficiente KR-20. El resultado obtenido al aplicar la fórmula de KR-20 fue de un 0.82, lo que significa que el instrumento según su magnitud en cuanto a confiabilidad es muy alto, dado que tiene el 82 por ciento de confiabilidad (ver anexo C).

Los datos se detallaron en cuestionarios aplicados a personas contacto ya sea de empresas que contratan o prestan el servicio de *copackers*.

El cuestionario se elaboró con una escala de tipo dicotómica y se someterán a juicio de expertos. Los datos recopilados en los cuestionarios y en los diferentes instrumentos se procesaron, básicamente, con la distribución de frecuencia de la estadística descriptiva, se realizó un análisis de la situación y de los objetivos que persigue esta investigación.

Población y Muestra

El universo forma parte de toda la población que fue objeto de estudio, para Hernández, Fernández y Baptista (2006; 174) define la población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Cumana (2013:25), citando a Wigodski se entiende por población al “conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observados en un lugar y en un momento determinado”. Esta referida al conjunto de unidades de estudio por medio de la cual se determinó la población que se ajusta a los criterios de selección.

Para definir la población en la presente investigación se tomó como base los resultados presentados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su IV Censo Económico 2007- 2008 por ser la información oficial más disponible en el momento. La misma arroja a nivel nacional un total de 471.922 instalaciones físicas que se encuentran en actividad económica. Como criterios de selección se tomó lo correspondiente al sector que para el caso que aplica quedó referido al sector privado con un total de 439.985 empresas. De ello y considerando el tipo de actividad que desarrolla se tomó las del sector industrial con resultado de 28.222 instalaciones. Expuesto lo anterior se limitó entonces como población de estudio de las 27.344 industrias manufactureras y específicamente aquellas que por su división y sección corresponden a las 7.260 empresas de elaboración de productos alimenticios y bebidas, así como las 511 empresas de fabricación de sustancias y productos químicos. Importante destacar entonces que la población de estudio estaba constituida por las 7.771 empresas de los

sectores ya mencionados y que presten o contraten los servicios de empresas de *copackers*.

En tal sentido la muestra conforma la selección de una fracción de la población, Hernández, Fernández y Baptista (2006; 175), señalan que: “es, en esencia, un subgrupo de la población; es decir un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que se le llama población”. Cabe destacar que una muestra puede o no ser representativa y esto estará dado por su tamaño y el tipo de muestreo.

Siendo las razones para la escogencia de la muestra aquellas que se consideraron las más importantes y vinculantes con el estudio, entre las que se destacan las siguientes:

- Se escogen específicamente: Empresas del sector manufacturero que elaboran productos alimenticios y bebidas y fabricantes de sustancias y productos químicos. Se calcula la población y muestra en función de la siguiente fórmula:

Para una población $N = 7.771$ empresas de manufactura

La fórmula es: $n_o = Z^2 \cdot P \cdot Q / e^2$

Donde Z es el nivel de confianza estimado por el investigador, P es probabilidad de éxito y Q probabilidad de fracaso.

Se obtiene:

Error máximo muestreo (e)	10%
Tamaño de la Población (N)	7.771
Proporción de aciertos (P)	0,5

Proporción de Fracayos (Q)	0,5
Nivel de Confianza (Z)	1,960

Considerando el tamaño de la población de estudio (N) se obtiene que el tamaño de la muestra es:

$$n = n_0 / 1 + (n_0 - 1) / N$$

En este sentido, el total de empresas a investigar es de 94 determinadas para el presente estudio abarcando a nivel nacional con un 95 % de confianza y un margen de error del 10 porciento

El tipo de muestreo puede ser probabilístico o no probabilístico, el primero refiere a que todos tienen igual probabilidad de ser elegidos y en cuanto al segundo se destaca que carecen de peso metodológico producto a que los objetos no tienen el mismo chance de ser elegidos, ellos pueden ser:

Por conveniencia: Aquí el investigador decide quienes participan en su trabajo de investigación.

Incidental: Se determina en función de cómo llegan las unidades de estudio.

Voluntarios: Participan en este caso exclusivamente las personas que deseen participar de manera voluntaria.

Conocida la población de estudio y según Hernández, Fernández y Baptista (2006; 176), en este caso, es adecuada una muestra no

probabilística, pues “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. Debido a la naturaleza de la investigación, la muestra fue de tipo por conveniencia la cual es aquella en la que no se elige al azar, sino que, por razones determinadas, el investigador decide el mismo quienes serán los integrantes de la misma. Ello debido al acceso disponible que se tiene de la población de estudio.

Ahora bien conocido ya el tamaño de la muestra de 94 empresas del sector manufacturero que elaboran productos alimenticios y bebidas y fabricantes de sustancias y productos químicos que prestan o contratan servicios de *copackers*, es necesario llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico referido simplemente a casos disponibles sobre los cuales se tiene acceso, motivo este por el cual, se decide que la investigación basándose en la experiencia y posibilidad de acceso a la información, fue trabajada con el tipo de muestreo por conveniencia y para ello se seleccionaron un total de cinco (5) empresas, que ayudaron a alcanzar los objetivos que se plantearon por ser empresas del ramo que cuentan con una experiencia que supera los 8 años y disponibilidad de información confiable entre la que se destaca como fuente propia la pericia y observación directa.

Por otra parte, Vielma (2011:79) citando a Sabino establece que: “el instrumento de recolección de datos deberá ser estructurado de acuerdo al tipo de investigación, adaptado y cumplir con los requisitos fundamentales de validez y compatibilidad”. Tomando en cuenta esta definición, se puede afirmar que el cuestionario, considerado un medio de comunicación escrito, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas particulares y previamente preparadas de forma cuidadosa y susceptible de analizarse con relación al problema de estudio.

El cuestionario elaborado (ver anexo B) fue aplicado a los clientes y proveedores de *copackers* que tienen experiencia en este tipo de negocios, a objeto de hacer la comparación entre la situación actual y la deseada, siendo ésta la que manejaría un modelo de gestión optimizado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados de esta investigación presentó como fuente las deducciones obtenidas de la aplicación de un cuestionario a empresas manufactureras cuyo desempeño específico estuvo en el sector de alimentos y químicos, por ser compañías que prestan o contratan el servicio de *outsourcing* para fabricación de productos ya sean de proceso o terminados.

La estructura de la interpretación de resultados fue hecha con base a los ítems que midieron los indicadores, los cuales, a su vez, sirvieron de referencia para el logro de objetivos formulados en el estudio de la variable modelo gerencial basada en alianza estratégica para optimizar la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero.

Es de hacer notar que para el desarrollo de esta investigación se trabajó con variables cualitativas dado que se presentan resultados no métricos por un lado y por el otro se muestran preguntas con respuestas cerradas simple, en vista a que los entrevistados seleccionaban solo una de las alternativas que se ofrecieron y estas ayudaron a recoger todas las opciones factibles y que a su vez fueron mutuamente excluyentes sin duda alguna de manera que cada uno de los encuestados seleccionó una de las respuesta que identificó su opinión.

La encuesta aplicada al personal experto de cada una de las organizaciones entrevistadas en las empresas manufactureras seleccionadas, delimitaba ya una situación ideal debido a que cada uno de

estos especialistas disponía de pericia y vasto conocimiento sobre un sistema de gestión excelente. Cada uno de los resultados ofreció la medición necesaria para determinar el modelo de gestión actual en este tipo de negocios que tratan o se refieren a procesos de *outsourcing* en proveedores de *copackers*.

Presentación y Análisis de Resultados

Para el tema específico de presentación y análisis de resultados se han de mostrar los gráficos obtenidos de la recolección de datos alcanzada para cada uno de los indicadores reflejados en el cuadro de operacionalización de la variable, indagando con ello sobre la opinión que ofrece el personal experto entrevistado en cuanto a modelos de gestión se refiere y que aplique a empresas de *outsourcing* en proveedores que contratan o prestan el servicio de *copackers*. La información se encausó por medio de la estadística descriptiva implicando cada una de las variables definidas en el instrumento de recolección de datos, las cuales fueron estudiadas por medio de dimensiones y éstas a su vez fueron determinadas por indicadores descritos por ítems relacionados con los temas teóricos de las mismas.

Para la presentación de los resultados, se utilizó la distribución de frecuencias absolutas y relativas. Los datos provenientes del instrumento, se presentaron en tablas, graficadas mediante diagramas de área. Una vez culminada esta etapa, se pudo determinar las conclusiones, en función de los objetivos que se trazaron para resolver el problema definido en esta investigación.

Con base a lo antes expuesto se presentan los resultados a continuación.

Análisis de Variable: Necesidades de Modelo de Gestión para Servicios de Outsourcing en Proveedores de Copackers

Esta variable fue operacionalizada en función a la dimensión clientes y proveedores de *copackers* para empresas del sector manufacturero de alimentos y/o químicas que ha sido tomada en cuenta para la redacción de los seis instrumentos aplicados. Esta dimensión permite conocer por medio de las empresas encuestadas, la existencia de este tipo de negocio en el cual una empresa identifica y coloca una parte de su proceso de negocio en otra para que esta la opere desde sus instalaciones de una manera eficaz y eficiente así como que tipo de actividad en cuanto a la prestación del servicio de *copackers* desarrollan, el tiempo que llevan trabajando bajo la figura ya sea de cliente y/o *copackers*, el tipo de contratación con la que cuentan y la existencia o no de contratos .Los resultados obtenidos en cada instrumento se presentan en el cuadro 2 de la manera siguiente:

Cuadro 2 - Dimensión: Clientes y Proveedores de *copackers* para Empresas del sector manufacturero de Alimentos y/o Químicas

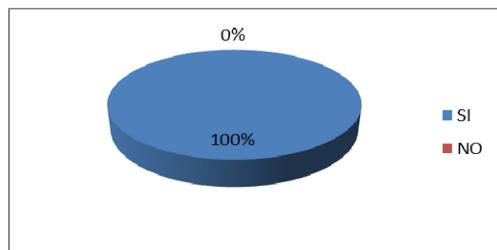
Ítems	1	2	3	4	5	6	Promedios
Alternativas	F %	F %	F %	F %	F %	F %	%
SI	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	100%
NO	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0%
Totales	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	5 100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Con base a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los representantes de las empresas manufactureras que prestan o contratan el servicio de *copackers*, puede observarse que para la totalidad de las empresas encuestadas existe una gestión consiente orientada a este tipo de negocio, lo cual por extensión implica que su desempeño puede que sea mejorado. Los resultados obtenidos se grafican a continuación:

Ítem 1. ¿Tiene su empresa contratación de servicio de o con *copackers*?

Gráfico 1 - Empresas que prestan o contratan el servicio de *copackers*



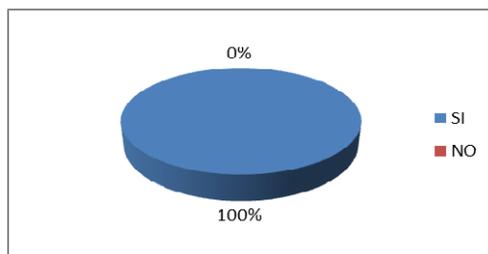
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 1 deja ver claro que todas las empresas encuestadas se corresponden con la prestación o contratación de servicio de *copackers* para el sector manufacturero que para el caso que aplica fueron del sector alimentos y químicos. La existencia de empresas que contratan o prestan el servicio de *copackers* se da no solo por la necesidad de satisfacer una demanda de productos o servicios sino por lo que son capaces de brindar a empresas del mismo ramo o actividad. Cabe destacar que las empresas elegidas son las que de manera estratégica ofrecen información según las circunstancias y actividades observadas directamente por el investigador.

Ítem 2. ¿El servicio de *copackers* que contrata o presta su empresa es de maquila de productos terminados?

En función a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los representantes de las empresas, del gráfico 2 se tiene, que tal como lo destaca la dimensión antes descrita todas las empresas están dedicadas al servicio de maquila de productos terminados. Es de hacer notar que se pudo observar en forma directa que las empresas de *copackers* no solo pueden ofrecerles a sus clientes servicios de fabricación o maquila, envasado, llenado, etiquetado de productos y elaboración de combos, sino también algunos otros procesos como por ejemplo de selección de materias primas, molienda, recuperación de productos, entre otros.

Gráfico 2 - Empresas de *copackers* con servicio de maquila.



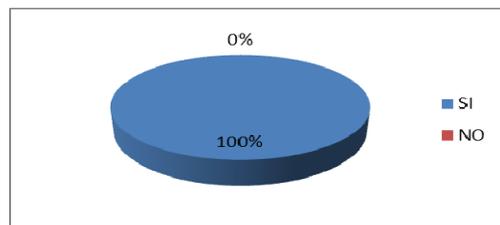
Fuente: Elaboración Propia

Ítem 3. ¿El tiempo que lleva la empresa prestando o contratando el servicio de *copacker* es superior a 3 años?

Para el análisis de la identificación de las empresas que tienen operando con o por medio del servicio de *copackers* en un tiempo mayor a 3 años. El gráfico 3 destaca que todas las empresas encuestadas superan

dicho tiempo, por tanto, son empresas que forman parte importante en el desempeño y la gestión en los negocios referidos a *copacker*. Aquí se pudo detectar que existen empresas que superan los 15 años como prestadoras de servicio de *copackers* pasando hacer empresas con marcada experiencia en el negocio de *outsourcing* de manufactura.

Gráfico 3 - Tiempo que tienen las empresas con servicio de *copackers* mayor a 3 años



Fuente: Elaboración Propia

La variedad de servicios y productos a fabricar por un *copacker* dependerá del tamaño de su empresa, la pericia que como *copacker* pueda tener, el tipo de instalación y capacidad instalada y operativa de su planta.

En cuanto a normativa legal se refiere las empresas encuestadas disponen tanto de contratos accesorios tales como acuerdos de confidencialidad, así como los contratos principales e innominados para la contratación del servicio de *outsourcing* para la gestión de *copackers*. Los gráficos 4 y 5 expresan estos resultados de la manera siguiente:

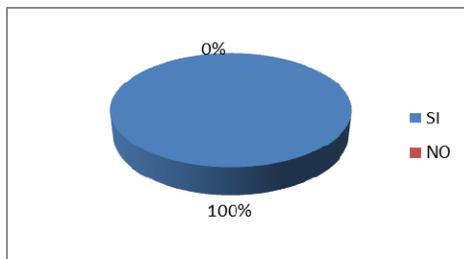
Ítem 4. ¿Dispone su empresa de acuerdos de confidencialidad?

Toda persona ya sea natural o jurídica tiene derecho a proteger su información, la confidencialidad por ser la garantía entre las partes en que la

información será protegida deberá no ser divulgada sin consentimiento de la parte dueña de la información. En este tipo de negocios la necesidad de preservar información confidencial, ya sea de fórmulas, procesos, tecnologías, entre otros se hace vital por todo lo que conlleva trabajar para o con un *copacker*.

Del gráfico 4 se observa que todas las empresas encuestadas tienen firmado acuerdos de confidencialidad.

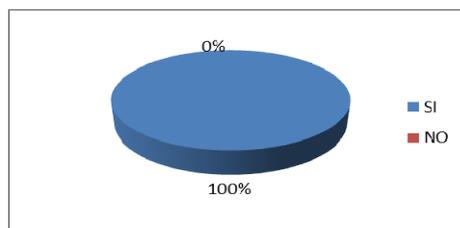
Gráfico 4 - Existen en las empresas acuerdos de confidencialidad



Fuente: Elaboración Propia

Ítem 5. ¿Dispone su empresa de contratos principales de servicios de outsourcing para *copackers*?

Gráfico 5 - Empresas con contratos de *outsourcing*.



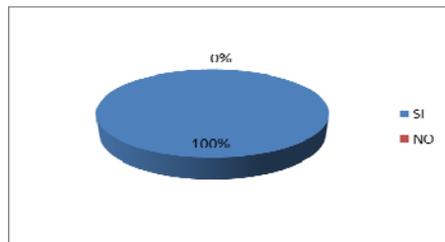
Fuente: Elaboración Propia

El Código Civil Venezolano en su artículo 1.133, establece una definición legal de contrato que reza: "El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico". Los tantos procesos que se necesitan reglamentar en la gestión de un *copacker* invitan necesariamente a elaborar algún tipo de contrato como herramienta principal para sellar lo acordado entre las partes.

Del mismo modo el gráfico 5 señala que todas las empresas encuestadas tienen firmado contratos principales de servicios de *outsourcing* para *copackers*. Todo lo observado permitió obtener información acerca de la importancia que tienen las empresas relacionadas en querer normar sus procesos para lo que ambas partes cliente – *copackers* están dispuestas en querer hacerlo.

Ítem 6. ¿Existe alianza estratégica en la relación cliente - *copackers*?

Gráfico 6 - En la relación comercial se evidencia una alianza estratégica



Fuente: Elaboración Propia

La dinámica actual de las situaciones requiere unir de la mejor manera posible los lazos de comunicación eficaz y efectiva entre las partes involucradas en este tipo de negocio, cabe decir clientes y / o proveedores

de *copackers*, es por ello que la cooperación o alianza estratégica debe estar presente como mecanismo decisivo para lograr una relación ganar – ganar en este tipo de negocios. Los resultados ofrecidos por las empresas encuestadas arrojan según el gráfico 6 un acuerdo común de necesidad de mantener una relación que evidencie la existencia de una alianza estratégica.

Análisis de Variable: Procesos o áreas funcionales referidas a las actividades propias de cada departamento que involucren niveles de autoridad y responsabilidad

Cuadro 3 - Dimensión Búsqueda Selección y Desarrollo de Copackers, Continuidad Operativa del Copackers y Mejora Continua de Productos y Procesos:

Ítems	7		8		9		Promedios
	F	%	F	%	F	%	%
SI	3	60%	5	100%	1	100%	87%
NO	2	40%	0	0%	4	0%	13%
Totales	5	100%	5	100%	5	100%	100%

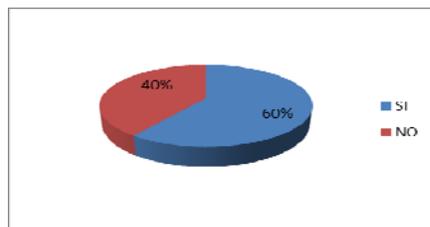
Fuente: Elaboración Propia

En función a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a las empresas seleccionadas, se tiene que para la dimensión en estudio (ver cuadro 3) lo correspondiente a las estructuras organizacionales y funcionales están presente en cada una de ellas más sin embargo para el asunto referido a certificaciones señalan no contar con ello aun cuando su funcionamiento como tal no deja de estar bajo el diseño y aplicación que cualquier norma ya sea nacional o internacional requiere.

Para el análisis de la disponibilidad o no de certificaciones nacionales o internacionales se toma en cuenta el ítem No. 7 del cual se obtiene que de las empresas encuestadas solo el 60 por ciento posee algún tipo de certificación.

Ítem 7. ¿Posee la empresa certificaciones nacionales o internacionales?

Gráfico 7 - Evidencia de sistemas de gestión de calidad basado en normas nacionales o internacionales



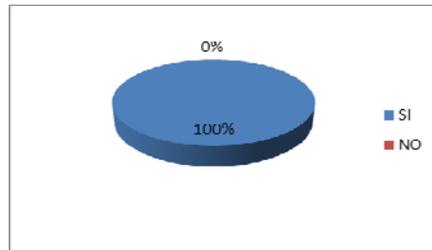
Fuente: Elaboración Propia

Bien es sabido que los estándares ISO no son normas obligatorias que hay que cumplir a cabalidad y de manera imperativa, estas son voluntarias y por ser la empresa quien decide si desea implementarla o no para proporcionar así una serie de directrices, especificaciones y requisitos que ayuden a guiar a las empresas en su gestión, fue por lo que se planteó el ítem 7 referido a certificaciones. Del gráfico 7 se evidencia que del 60 por ciento de las empresas que poseen certificaciones son del tipo nacional.

En el instrumento 8 se analizan las estructuras organizacionales existentes en cada empresa con base a lo siguiente:

Ítem 8: ¿Tiene su empresa una estructura organizacional que sea cónsona para la gestión de prestación del servicio de *copacker*?

Gráfico 8 - Existe una estructura organización para la prestación de servicio de *copackers*



Fuente: Elaboración Propia

La existencia de una estructura organizacional bien definida para cada una de las empresas tal como se deja ver en el gráfico 8 hace que la integración formal se relacione e interaccione en todos los aspectos entre los que se destacan muy especialmente la toma de decisiones y el rendimiento al contar con dueños de proceso para cada tipo de situaciones.

La empresa por ser una organización constituida por un conjunto sistemático de factores productivos necesita además de la función propia de la producción de otras áreas funcionales para poder alcanzar los objetivos deseados.

Análisis de Variable: Validar la existencia de algún modelo de gestión

Ítem 9. ¿Tiene la empresa algún modelo de gestión definido?

La evaluación de un modelo de gestión hoy en día es un tema de gran interés e importancia, ya que busca en primer lugar la alineación de sus segmentos, para atender correctamente estas variables internas y externas. Adicionalmente el modelo de gestión por ser un sistema formal con normas y procedimientos establecidos en forma severa sirve de guía para el logro de objetivo de una empresa u organización.

Gráfico 9 - Evidencia de modelos de gestión de *copackers*



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico 9 se puede observar que de las empresas encuestadas Alimentos Polar (el 20 por ciento) es la única empresa que tiene un modelo de gestión definido para cómo administrar la gestión de *copackers*, destacando entre sus procesos como elemento importante el desarrollo de proveedores que prestan el servicio de outsourcing para la manufactura de los productos o procesos que así lo requieren.

Ítem 10. ¿Cuenta su empresa con las áreas funcionales siguiente?

La necesidad de tener áreas funcionales claras y útiles para el logro óptimo de una gestión debe estar presente en cualquier organización.

El ítem 10 muestra todo lo relacionado a las áreas funcionales dejando ver claro a través del gráfico 10 que para todas las empresas se evidencia la existencia de las mismas. El conocer la información acerca de las funciones y actividades que debe realizar cada una de las empresas encuestadas así como las capacitaciones constantes que deben recibir, se pudo realizar una mejor observación de las mismas, al tener conocimiento de que sus principales funciones se basan en: Planificación, selección y desarrollo de proveedores, compras, producción, almacenes, calidad, mantenimiento,

investigación y desarrollo, distribución, administración, legal, gestión de gente y seguridad industrial.

Gráfico 10 - Existencia de áreas funcionales.



Fuente: Elaboración Propia

Dimensión de Factibilidad

La dimensión que se presenta en el cuadro 4 refiere a la factibilidad y busca valorar ya sea en forma cualitativa o cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a una iniciativa específica. De la correcta evaluación que se realice a un determinado modelo de gestión dependerá su contribución para el desarrollo a mediano o largo plazo de una empresa.

Cuadro 4 - Dimensión Factibilidad

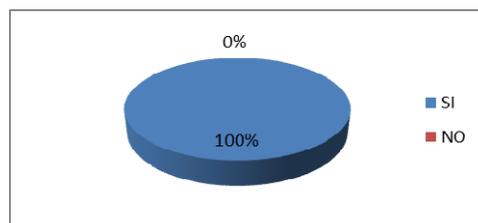
Items	10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22		Promedios
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Alternativas	100		100						100		100		100														
SI	5	100%	5	100%	4	75%	5	98%	5	100%	5	100%	5	100%	4	80%	3	60%	2	40%	4	80%	4	80%	5	100%	86%
NO	0	0%	0	0%	1	25%	0	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	2	40%	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	14%
Totales	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Luego de promediar los resultados para esta dimensión, las empresas evidencian en su gran mayoría la consideración de variables o requisitos que ayudaran a determinar lo necesario para contar con el modelo de gestión que el negocio de *copacker* requiere, es por ello que buscando alcanzar el objetivo deseado en cuanto a evaluación desde el punto de vista financiero, operativo, técnico y psicosocial por lo que se pudo desarrollar los instrumentos siguientes:

Ítem 11. ¿Realiza la empresa, antes de la contratación del servicio, análisis preliminares del negocio?

Gráfico 11 - Análisis de factibilidad económico y técnico



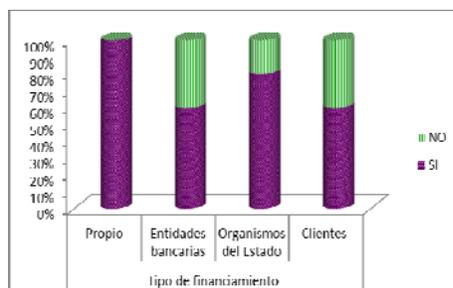
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 11 refleja la situación actual que tienen las empresas en cuanto a que, si aplican análisis preliminares de los negocios, esto porque todos manifestaron estar conscientes de la ayuda que les brinda este proceso ya que, con la participación de consultores expertos en las distintas materias relacionadas con el negocio, les permite tomar la mejor decisión en cuanto a si fabrican los productos terminados o en proceso ya sea en su propia instalación o por medio de terceros.

Otro aspecto importante a evaluar en cuanto a esta dimensión es el tipo de financiamiento que tienen las empresas para ello el gráfico 12 destaca.

Ítem 12. El financiamiento de su empresa es:

Gráfico 12 - Tipo de financiamiento



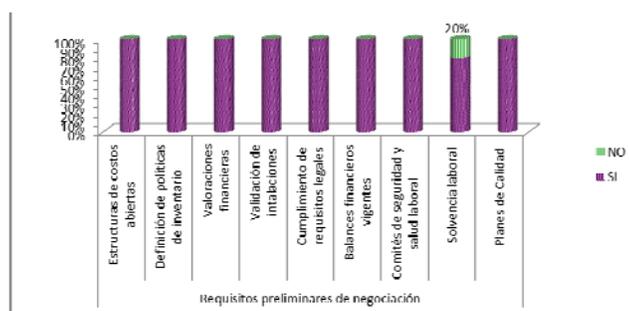
Fuente: Elaboración Propia

La forma en que los negocios logran conseguir capital para llevar a cabo sus operaciones tiene por nombre financiamiento. Como bien se puede observar del gráfico 12 existen distintas fuentes de financiamiento que les permiten obtener dicho capital, las más comunes que se lograron observar en las empresas encuetadas son las del tipo de capital propio sobre la cual todas las empresas manifestaron colocar su aporte para este tipo de industria, algunas de ellas en un 100%. En el mismo orden están en un 40 por ciento las empresas cuyo aporte lo logran por medio de entidades bancarias. Por otra parte, se observa en un 20 por ciento las empresas que buscan un financiamiento proveniente de las instituciones del Estado, así como también un porcentaje importante que se refleja en un 40 por ciento de empresas que tienen como fuente el mismo cliente.

En cuanto al indicador referido a requisitos preliminares se tiene:

Ítem 13. ¿Cuenta su empresa con los requisitos preliminares siguiente?

Gráfico 13 - Requisitos preliminares de negociación



Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis del indicador requisitos preliminares de negociación, se toma en cuenta el ítem 13 el cual hace referencia a identificaciones precisas que existen en todas las empresas tales como: Estructuras de costos abiertas, definición de políticas de inventarios, valoraciones financieras, validación de instalaciones, cumplimientos de requisitos legales, balances financieros vigentes, comités de seguridad y salud laboral y planes de calidad entre otros. En cuanto a solvencia laboral vigente se pudo observar a través del gráfico 13 que solo el 20 por ciento para el momento de la consulta no contaba con dicha solvencia. Al respecto consideraron que el lograr éste último requisito ha sido difícil y complejo su obtención dado que para ello necesitan estar obligatoriamente al día con muchos otros requisitos legales, que para mucho de los casos los procesos son lentos.

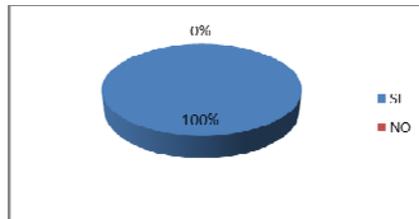
Los requisitos preliminares antes indicados se hacen indispensables en este tipo de negocio, por tanto, deben ser tomados en cuenta. De todo

ello se desprende el costo de servicio que puede ofrecer el *copacker* el cual es imprescindible disponerlo al mayor detalle posible. El Esquema de costos debe estar desglosado en su estructura: carga fabril, costo primo, gastos administrativos, margen de ganancia entre otros. El cumplir con los requisitos legales vigentes minimiza el riesgo de parada que pudiera presentarse ante cualquiera de las fiscalizaciones que hoy con tanta regularidad realizan funcionarios del Estado. De lo observado se pudo obtener información de que las instituciones que con mayor frecuencia visitan las empresas para aplicar un proceso de fiscalización son: La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos de Venezuela (SUNDDE) quienes también autorizan a los miembros de Consejos Comunales para que sean inspectores populares, La Superintendencia Antimonopolio, La Superintendencia Nacional de Silos, Almacenes y Depósitos Agrícolas (SADA), El Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, La Comisión Presidencial Agroalimentaria, El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), Guardia Nacional y Milicias como los más destacados.

Ítem 14. ¿Posee la empresa una estructura física que se ajuste a los requerimientos legales de ambiente y BPF?

En otro sentido asegurar y garantizar la continuidad operativa de los procesos es una necesidad a nivel mundial. Por ello, se requiere diseñar, implementar, mantener y certificar los sistemas productivos. Las buenas prácticas de fabricación (BPF) sumado el cumplimiento de requisitos ambientales hacen que se generen condiciones operacionales mínimas para la elaboración de aquellos productos que son manufacturados por los *copackers*. El grafico 14 refleja en un 100 por ciento el cumplimiento que tiene las empresas en cuanto al indicador siguiente:

Gráfico 14 - Sistema de gestión de ambiente y BPF



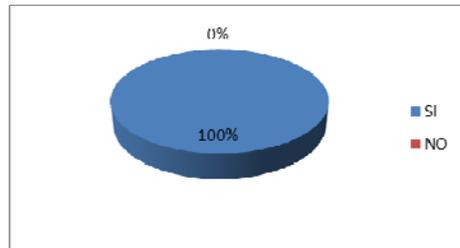
Fuente: Elaboración Propia

Así como se manifiestan requisitos que pasan a ser exigibles tal y como son los requisitos legales, se tienen otros que pasan a ser deseables tenerlos, caso específico el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación, considerando que algunos casos pasan a ser necesidades que tienen que ver con infraestructura pudiendo implicar su desarrollo en el tiempo.

Para el análisis del indicador de diagramas de flujo de procesos, se toma en cuenta el ítem 14 el cual hace referencia al conocimiento de la documentación concerniente a la descripción de los Procesos. De la situación actual, se obtiene como resultado que el 100 por ciento de los encuestados están en la zona de conocimiento, es decir que todos y cada uno de los procesos están levantados en cuanto a descripción se refiere tal como lo destaca el gráfico 14.

Ítem 15. ¿Posee la empresa un diagrama de flujo del proceso que identifique las etapas a aplicar durante la fabricación del producto?

Gráfico 15 - Identificación de las etapas del proceso



Fuente: Elaboración Propia

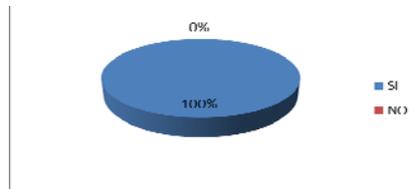
Este indicador permite observar las etapas y actividades claves que están presentes en los *copackers* y que buscan identificar los procesos desde la identificación de la necesidad, hasta la operación estable es decir equilibrada en el *copacker*.

Es de hacer notar que como parte del proceso de observación se evidencio el levantamiento de los flujogramas de procesos por parte de todas las empresas encuestadas (ver gráfico 15) más sim embargo no necesariamente estaban colocado o ubicado en las áreas para la cual fueron elaborados, caso específico áreas productivas.

Para realizar el análisis del indicador de personal técnico especializado, se toma en cuenta el ítem 16 el cual hace referencia al conocimiento como especialización, las respuestas de las empresas participantes reflejan la situación real, se obtiene como resultado que el 100 por ciento de los encuestados de las empresas que prestan o contratan el servicio de *copackers* cuentan con personal experta en determinado proceso tal como lo señala el gráfico siguiente.

Ítem 16. ¿Cuenta su empresa con personal técnico profesional especializado?

Gráfico 16 - Presencia de personal especializado



Fuente: Elaboración Propia

Según Fayol; existe una proporcionalidad de las funciones administrativas y afirma que en cualquier tipo de empresa la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa. Y concluye lo siguiente:

- ✓ La capacidad principal de un obrero es la capacidad técnica.
- ✓ A medida que se asciende en la escala jerárquica, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la capacidad técnica disminuye.
- ✓ La capacidad principal del director es la capacidad administrativa, y a mayor nivel jerárquico del director, necesita más de dicha capacidad.

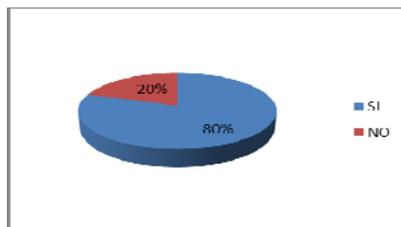
En el gráfico 16 se observa sobre cuán importante es para las empresas el poder contar con personal especializado, la capacitación del mismo, y muy específicamente el técnico, así como su influencia en la realización de cada una de sus actividades, el desarrollo de competencias que se traducen en habilidades y destrezas, así como la obtención de

conocimiento es lo que permite desarrollar un proceso de innovación acorde a las exigencias del mercado.

Ahora pasando a conocer un poco la filosofía de *copackers* que tienen las empresas encuestadas, la pregunta 17 pasa a señalar lo siguiente:

Ítem 17: ¿Posee la compañía marcas propias?

Gráfico 17 - Filosofía exclusivamente de *copackers*



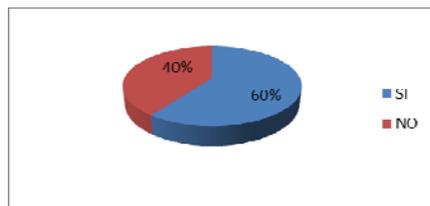
Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico 17 se puede apreciar que en cuanto a filosofía de *copackers* se refiere no todas las empresas están planteadas para ser compañías con una prestación de servicio 100 por ciento *copacker*, de los resultados se puede observar que existe un 20 por ciento que posee marcas propias siendo en alguno de los casos competidores de sus propios clientes. Esta medición es muy importante ya que le tocará al cliente considerar dentro de su proceso de revisión de requisitos preliminares ya tratados, si continua o no con el desarrollo del *copackers*, a sabiendas que en muchas ocasiones el proceso requiere del manejo de fórmulas que les son confidenciales pero que por igual son consideradas dentro del acuerdo de confidencialidad que ya han levantado.

La situación actual lleva a que se evalúen los intereses en término de identidad o pertenencia que tiene los trabajadores de cada una de las partes para ello el ítem 18 refleja lo siguiente:

Ítem 18: ¿Percibe usted que los trabajadores de *copackers* sientan, en términos de intereses, ser parte del cliente o viceversa?

Gráfico 18 - Existencia de intereses en los trabajadores distintos a los del cliente o *copackers*



Fuente: Elaboración Propia

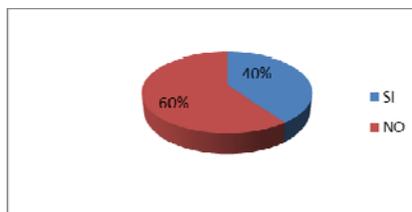
El grafico 18 deja ver claro que el 40 por ciento de las empresas encuestadas manifestaron que en ciertas ocasiones los trabajadores pertenecientes a los proveedores de *copackers* han llegado a exigir derechos que solo son otorgados por el cliente y viceversa trabajadores del cliente que se sienten ser parte integrante de los *copackers* cuando la realidad es que cada empresa desde el punto de vista de la propiedad, deberes y derechos son independientes.

En Venezuela hoy en día la existencia de sindicatos ha hecho de los movimientos sindicales un escenario en donde lo que prevalece es más el interés por el poder político que por la defensa de los derechos de los trabajadores, por eso es importante conocer la existencia o no de sindicatos dentro de las organizaciones debido a que en algunas ocasiones resultan ser

una amenaza cuando a conflictos laborales se refiere ya que logran impactar de manera negativa la continuidad operativa de las plantas. En cuanto a este resultado el ítem 19 destaca lo siguiente.

Ítem 19: ¿Existen en su empresa sindicatos?

Gráfico 19 - Existencia de Sindicatos



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico 19 se pudo observar que el 60 por ciento de las empresas encuestadas cuentan con sindicatos y que el 40 por ciento que manifestó no tenerlo ha sido producto de una menor participación de mano de obra debido a la automatización e inversión continua que han tenido en sus procesos.

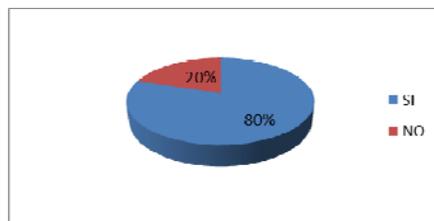
En este mismo orden de ideas, según cifras de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA, 2015) en su encuesta de coyuntura del segundo trimestre, establece que:

La industria venezolana se encuentra en una situación crítica. Producir hoy en día en Venezuela no es tarea fácil debido, entre otras cosas, a la escasez de materias primas nacionales e importadas, a la no disponibilidad de divisas para importar los insumos requeridas y por la incertidumbre política que afecta la operatividad de las empresas.

Por su parte el ambiente donde una persona desempeña su trabajo regularmente, la confianza que tenga el colaborador con su supervisor, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman el ambiente general de la organización. Al considerar el ítem 20 se comenta como resultado lo siguiente: El 80 por ciento de las empresas encuestadas realiza medición del clima organizacional según lo destacado en el grafico 20.

Ítem 20. ¿Mide su empresa el clima organizacional en los trabajadores?

Gráfico 20 - Levantamiento de Clima organizacional



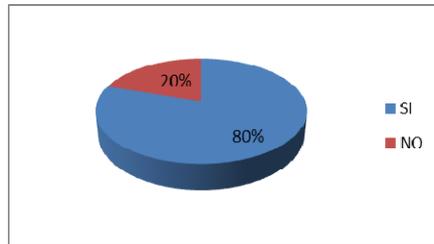
Fuente: Elaboración Propia

La evaluación del clima organizacional ayuda a reconocer como están percibiendo los trabajadores a la empresa en cuestión; logrando identificar las fortalezas que bien son valoradas por un lado y por el otro las debilidades que hacen que tengan actitudes negativas y poca disposición hacia el que hacer de una organización.

Cabe destacar que al evidenciarse empresas que miden el clima organizacional toco evaluar luego si levantan planes de acción para lograr la cultura organizacional deseada, con base a la encuesta aplicada a las empresas el ítem 21 muestra lo siguiente:

Ítem 21. ¿Elabora su empresa planes de acción para determinar la cultura organizacional deseada?

Gráfico 21 - La cultura organizacional es la deseada.



Fuente: Elaboración Propia

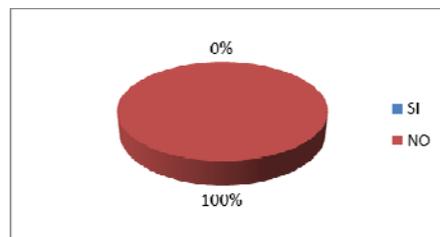
El gráfico 21 muestra que el 20 por ciento de las empresas que mide el clima organizacional no diseñan planes de acción que permita lograr el cambio cultural más propicio para la organización y un 80 por ciento que declara tener una cultura organizacional deseada gracias a la necesidad que han manifestado en tener de manera sólida los esenciales que hacen de las empresas las organizaciones que son hoy. Al respecto se observó una coincidencia en algunos principios y valores como son: respeto, honestidad, justicia, transparencia, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, entre otros.

Ítem 22. ¿Presenta su empresa indicadores de gestión que como resultados puedan ubicarse entre el 85 y 100 por ciento de cumplimiento?

Las empresas hoy en día tienden en diseñar y aplicar un nuevo modelo de gestión que les permita garantizar y optimizar la estrategia de subsistir ante los reiterados cambios que se presentan en el país. Del gráfico 22 se observa que el 100 por ciento de las personas expertas encuestadas

coincidieron en que uno de los grandes retos que tienen es poder lograr indicadores de gestión con resultados esperados por la organización ayudando así alcanzar un cumplimiento que pueda ubicarse entre el 95 y 100 por ciento.

Gráfico 22 - El cumplimiento en la gestión está entre el 85 y 100 por ciento.



Fuente: Elaboración Propia

Todos advirtieron sobre las dificultades que conlleva implantar e implementar un nuevo modelo de gestión, sobre todo cuando se sabe la correlación de fuerzas que existe entre las estrategias que corresponden a las direcciones de operaciones que buscan alcanzar eficiencia con respecto a las direcciones de mercadeo que determinan la eficacia, como objetivo principal para ofrecer el mejor nivel de servicio posible a sus clientes, considerando que en estos tipos de negocio de *copackers* la manufacturación de productos se centra en productos con un alto índice de valor agregado en donde el consumidor objetivo sabe y quiere preservar en todos y cada uno de los productos que adquiere sumado a los criterios de calidad que desean preservar las empresas que contratan el servicio de *copackers*.

Triangulación de Datos

Como parte de la triangulación de los datos obtenidos en la observación directa, las entrevistas realizadas a los representantes legales tanto de los clientes como de los *copackers* y el cuestionario aplicado a trabajadores expertos de cada una de las empresas encuestadas, se procedió a seleccionar como categorías comunes aquellos resultados que soportados con las bases teóricas demostraron situaciones que impactaron de manera directa en la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers*. Conocidos los resultados obtenidos en las cinco empresas encuestadas a nivel nacional en la tabla 2 se tiene lo siguiente:

Tabla 2 - Triangulación de Datos

OBJETIVO: • Modelo Gerencial Basado en Alianza Estratégica para Optimizar la Gestión en Proveedores de Copackers del Sector Manufacturero			
CATEGORIAS	DIMENSIÓN	INDICADORES Y CRITERIOS	Instrumento
Outsourcing	Servicios de Copackers	5 empresas que prestan o contratan el servicio	1,3
	Acuerdos y Contratos	Confidencialidad y Principal	4,5
	Factibilidad	Operativa	11,12,13
Tipos de Copacker	Manufactura	Envasado y Llenado	2
	Filosofía	Exclusiva de copackers	17
	Social	Identidad o Pertenencia	18
Funciones Administrativas	Estructura Organizacional	Cónsona	8
	Áreas Funcionales	Básicas Definidas	10
	Gestión de Gente	Personal Especializado	16
	Clima Organizacional	Armónico	19;20
Mejora Continua	Definición de los procesos productivos	Estandarizados	15
Alianza Estratégica	Gerencia Estratégica	Reconocimiento	6
Gestión	Sistema de Gestión de Calidad	Certificado	7
	Modelo	Definido	9
	BPF	Técnica	14

Fuente: Elaboración Propia

Considerando lo antes planteado en el cuadro 5 se ofrece como resultado de un diagnóstico estratégico FODA sobre el negocio de *outsourcing* para *copackers* que servirá de fuente de información para la iniciativa de propuesta de modelo de gestión.

Cuadro 5 - Diagnóstico Estratégico FODA para Copackers

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO FODA COPACKERS	
Empresa Manufacturera dedicada a la fabricación y envasado de productos de alimentos y químicos	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El outsourcing de copackers es una estrategia de competencia que asegurar la presencia en el mercado de productos actuales y nuevos en el menor tiempo posible y con la menor inversión - Esta estrategia busca aprovechar al máximo las competencias medulares de una organización (Distribución, Mercado, Ventas). - Mediante el outsourcing de copackers los costos serán <u>gerenciados</u> a través de la agregación de valor al negocio La relación comercial que se sigue entre las partes es de aliados estratégicos - Disponibilidad de personal altamente capacitado - Considera como hecho natural las decisiones gerenciales de fabricar o comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. - Los copackers aprenden y tienen conocimiento del producto en cuestión existiendo la posibilidad de usarla para sus marcas propias - El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado. - Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio Existencia de hoy en día de muchos portafolios regulados Obsolescencia tecnológica
<p>Un equipo para de este tipo de negocio generalmente debe estar compuesto por un equipo multidisciplinario que se sustente en la confianza, y en una relación de alianza estratégica que los lleve a mantener una relación ganar – ganar</p>	<p>Cuando una empresa decide trabajar con un proceso de outsourcing de copackers debe definir una estrategia o modelo de gestión que guíe todo el proceso.</p>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor cantidad de empresas disponibles a contratar y prestar el servicio de outsourcing de copackers - Disponibilidad de copackers con mayor flexibilidad de productos para la rama de alimentos, químicos, farmacéuticos, entre otros - Sinergia tecnológica en los procesos para la fabricación de nuevos productos Fortalecimiento de alianzas con los copackers para el incremento de capacidades Maximizar los volúmenes de producción a través del desarrollo de categorías no reguladas 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación política, social y económica del país ante tanta incertidumbre - Existencia de controles de cambio diversos - Falta de disponibilidad y calidad de las materias primas, material de empaque y repuestos de importación - Clima político hostil y amenazas de expropiaciones - Creación de sindicatos paralelos radicales - Aumento de fiscalizaciones y regulaciones Retrasos en la gestión de importación Fuga de talentos - Deficiencias e interrupción de servicios básicos (electricidad, agua y gas)

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ALIANZA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE *OUTSOURCING* EN PROVEEDORES DE *COPACKERS* DEL SECTOR MANUFACTURERO

Generalidades

El Modelo de gestión estratégico funge como el marco en el que confluyen todos los procesos dirigidos a la construcción de una cultura de trabajo idónea, que involucre de forma integral todos los sectores que desarrollan las funciones en una organización, del mismo modo en que abarca procesos que son realizados por áreas de apoyo tanto administrativo como financiero.

El diseño de una gerencia estratégica tiene como base el principio de una organización, la cual debe verificar constantemente los hitos más relevantes desde el punto de vista de oportunidades externas, así como aquellas realidades internas que se traducen en fortalezas, por un lado, y por el otro buscar trabajar hechos que son definidos como debilidades anticipándose a las amenazas del entorno. Comprendida esta situación la gestión estratégica debe buscar en primera instancia la alineación de sus partes, para atender debidamente esas variables internas y externas. A demás por ser un modelo de gestión un sistema formal con políticas y procedimientos definidos será un modelo a seguir para el logro de objetivos en una organización.

El objetivo de la propuesta está en ofrecer determinados planteamientos para poder satisfacer las necesidades que se tienen en cuanto al control de la gestión en los negocios que tienen que ver con *copackers* de manufactura.

Por lo antes expuesto es que los procesos de fabricación y la gestión de los recursos deben estar muy bien alineados para así alcanzar los requerimientos que en tiempo y cantidad las partes del negocio requieren.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Definir un modelo gerencial bajo la modalidad de *outsourcing* y alianza estratégica para optimizar la gestión en los proveedores de *copackers*, que garantice la alineación necesaria con los objetivos de cada organización.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un modelo de gestión para optimizar el desempeño en los proveedores de *copackers* a fin de alcanzar los objetivos de las organizaciones.
2. Establecer los procesos esenciales de acción que inciden en la gestión administrativa y garanticen alineación con la estrategia del negocio.
3. Optimizar la gestión tanto estratégica como operativa de las empresas a fin de lograr realizar servicios de manufactura basado en la seguridad, calidad, productividad y rentabilidad en el negocio de *copackers*.

Justificación de la Propuesta

En la actualidad las empresas que contratan o prestan los servicios de *copackers*, pese a la contracción económica que tiene el país, han tenido crecimiento en este tipo de negocio, por lo tanto se han visto en la necesidad de contratar u ofrecer el servicio de *copackers* con la mayor regularidad posible, para así no afectar su enfoque principal, sumado a que se ha acrecentado la demanda por la búsqueda de los productos que ellos fabrican.

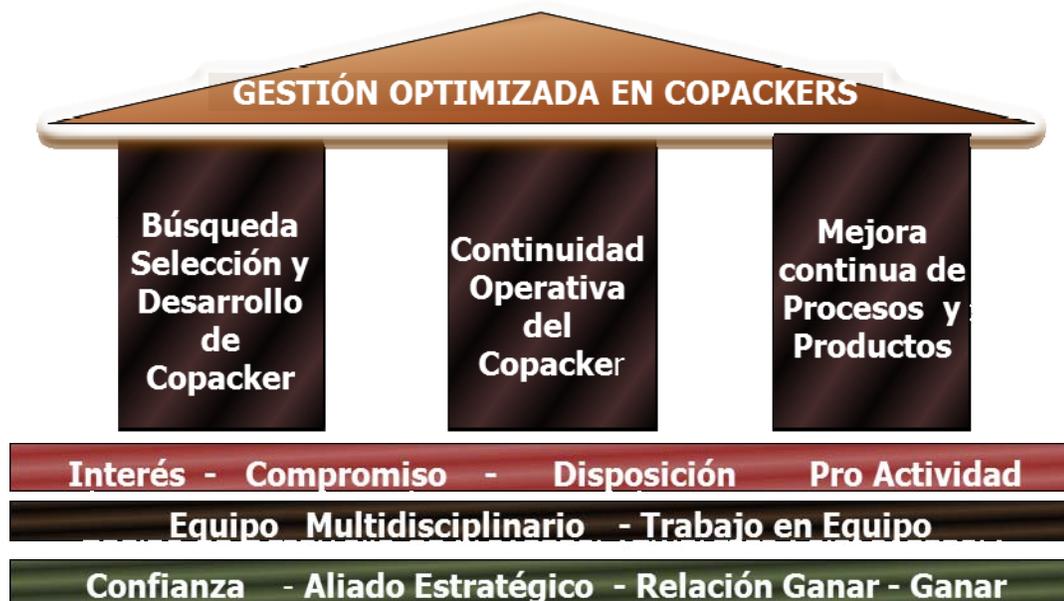
Según las investigaciones realizadas con cada una de las empresas encuestadas, se pudo indagar que no todos cuentan con un modelo para el manejo de la gestión en los *copackers*, lo que ha ocasionado que las empresas relacionadas no lleguen a cumplir a cabalidad y satisfactoriamente lo que cada uno de ellos demanda, incrementando con ello los costos relacionados y alcanzando una medición de desempeño, para ambas partes, no acorde con lo esperado.

Por todo lo antes expuesto surge como necesidad crear un modelo de gestión estratégico que ayude a optimizar la gestión en los proveedores de *copackers* que les permita a su vez la administración eficiente de los recursos llevándolos así a superar las dificultades antes mencionadas y poder alcanzar con éxito el logro de los objetivos deseados por cada una de las partes.

Modelo de Gestión Optimizado para el manejo de Copackers

Considerando los resultados obtenidos en el capítulo anterior y el estudio preliminar de las fortalezas y oportunidades que se describen, sumada la metodología aplicada conocida como templo la cual se muestra en la figura 3 en donde los facilitadores y ejes de acción servirán de fuente, ayudará todo esto en su conjunto, a generar lo que debe ser el modelo de gestión para el caso estudiado y que refiere a los *copackers*.

Figura 3. Modelo de Gestión Optimizado en Copackers



Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo de la Metodología:

La metodología aplicada se basa en la búsqueda de mejora continua y una relación ganar – ganar entre clientes y proveedores de *copackers* como aliados estratégicos en este tipo de negocios, por lo que se procede entonces a definir lo siguiente:

Facilitadores:

La situación actual demanda que los actores de cambio deben tener pleno conocimiento de las herramientas que les son requeridas para facilitar la participación activa ante lo diferentes escenarios. Facilitar implica hacer posible determinado proceso, logro o acción.

Para alcanzar una gestión optimizada en los *copackers* se propone trabajar con los facilitadores siguiente:

Confianza: es un valor que tienen los equipos de alto rendimiento, en donde los miembros que lo integran, con base a principio, valores, conocimientos, competencias entre otros, creen de manera íntegra en lo que cada uno pueda manifestar.

Aliado Estratégico: Los proveedores de *copackers* deben ser considerados por el cliente como proveedores de alto impacto y por ende estratégicos, dado que ellos cumplen los criterios establecidos y que tienen que ver con la complejidad de los procesos en vista de que considera todo lo relacionado a la cadena de suministro, altos volúmenes de compra, impacto tanto en la operatividad de los procesos como en los productos terminados que ellos fabrican.

Relación Ganar – Ganar: En la relación comercial que existe entre clientes y proveedores de *copackers* se espera que los resultados producto de los acuerdos o soluciones sean mutuamente beneficiosos y satisfactorios, esto hace que las partes involucradas cada vez que tomen una decisión se sientan bien, lo que lleva a que se comprometan cada día más con la otra parte.

Equipo Multidisciplinario: Son equipos de personas conformados por profesionales expertos de distintas áreas que tienen responsabilidad asignadas en un proyecto en que es común tanto para los representantes de las compañías clientes como para los proveedores que prestan servicio de *copackers* y tienen como propósito resolver los problemas desde una perspectiva más integral.

Trabajo en Equipo: Según Ander y Aguilar (2001) se trata de un número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

Por su parte Katzenbach (2000), El Trabajo en Equipo presenta una definición más precisa en cuando a la cantidad más recomendable para la conformación de un equipo de trabajo expresando que: “el equipo es un grupo pequeño de no más de 12 personas si es posible con una orientación y compromiso claro en donde se aúna la combinación de habilidades de varios líderes e integrantes para dar forma a productos de trabajo colectivos o conjuntos”.

Es importante destacar que los equipos están en la obligación de lograr resultados compatibles con algún objetivo determinado, para ello es

fundamental medir los resultados alcanzados en cada etapa o fase del proceso. El uso de la expresión de equipos de alto rendimiento es un ejemplo claro de esta situación, por ello Pasamontes (2012) haciendo referencia a Ken Blanchard destaca, una vez que la meta este clara, se han de identificar siete características esenciales. Estas forman el acrónimo *PERFORM* en inglés y son las siguientes:

1. *Propósito y valores*: Un equipo de alto rendimiento comparte unos valores y metas comunes. Tienen además un sentido claro de su visión y misión.
2. *Empoderamiento*: Un equipo de alto rendimiento lo forman personas empoderadas, que confían en sí mismas y en sus capacidades, que sienten que tienen autonomía, que comparten la información entre ellos sin temor, que funcionan de manera horizontal dejando que, en cada momento del proyecto, lidere la persona que tenga la mejor capacidad para hacerlo.
3. *Relaciones y comunicación*: La comunicación fluye libremente, se escucha más que se habla y se comparte pensamientos y también emociones.
4. *Flexibilidad*: Un equipo de estas características es flexible, se intercambian los papeles, se respetan las opiniones.
5. *Óptima productividad*: Son personas que están inmersas en un proceso de mejora continua, que cumplen fechas y objetivos y que no se conforman con hacer “lo justo”.

6. *Reconocimiento y aprecio:* La retroalimentación sobre lo que está sucediendo es esencial para el funcionamiento del equipo, así como el reconocimiento por la labor y contribución.
7. *Moral:* Cuando se dan los seis puntos anteriores, la moral del equipo sube de manera natural. Las personas se sienten motivadas y alentadas en su quehacer cotidiano. Cada miembro siente que forma parte de algo más allá de sí mismo, pero a la vez que su papel es un engranaje clave para que esa maquinaria funcione.

Continuando con el desarrollo de los facilitadores se tiene:

Interés: La presencia de este facilitador en el modelo de gestión planteado admite que entre el cliente o el *copacker* se tome en cuenta, el valor o la utilidad que en si tiene una cosa en un momento determinado y que pudiera implicar durante las tomas de decisiones el que haya o no posiciones irracionales encontradas.

Compromiso: La presencia de este facilitador en el modelo de gestión planteado admite como necesidad la atención que deben hacer cada una de las empresas relacionadas en cuanto a trabajadores, consumidores, clientes y proveedores así como la importancia que tiene el desarrollar iniciativas que conlleven a tener una responsabilidad social empresarial que vaya más allá de una simple actividad sino a tener una visión más integral de desarrollo sustentable en el tiempo tanto para el hombre como para la sociedad.

Disposición: Término en este caso referido a la posibilidad de ofrecer medios para facilitar los recursos necesarios que ayuden a garantizar con éxito una gestión, incluyendo el capital humano.

Pro – Actividad: Las empresas tienen personalidad jurídica y junto con su misión, visión, principio y valores que la sustente permite definir el tipo de empresa. El modelo de competencias aplicado por cada organización permite desarrollar una conducta pro activa, en este sentido para Díaz (2014:44) citando a los autores Bateman y Crant la proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo es por ello que consideran que las personas pro activas se caracterizan por lo siguiente:

1. Buscan continuamente nuevas oportunidades.
2. Definen objetivos efectivos orientados al cambio.
3. Anticipan y previenen problemas.
4. Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
5. Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
6. Perseveran y persisten en sus esfuerzos.
7. Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados.

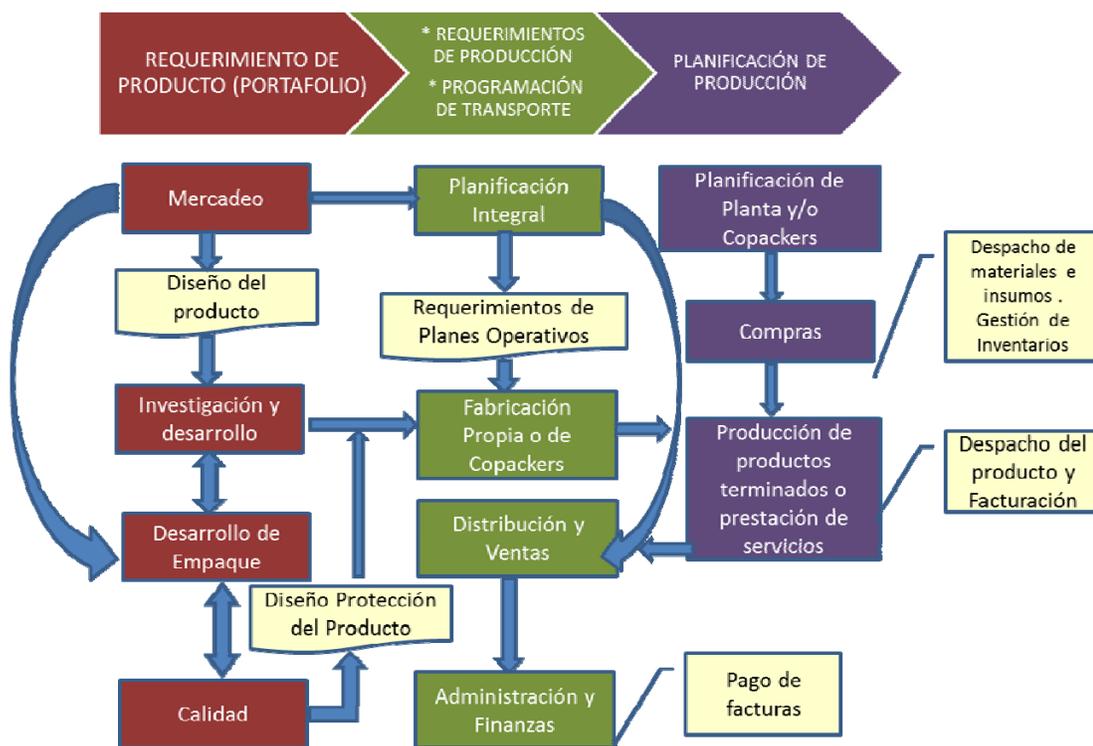
Pilares: Son los procesos medulares en los que reposa el modelo de gestión optimizado en *copackers*. Desarrollando los mismos se tiene:

Búsqueda, Selección y Desarrollo de Copacker

Todo proceso de abastecimiento tiene como fuente el requerimiento de un producto para ello la figura 4 muestra el flujograma de abastecimiento en donde se destacan los procesos medulares que permiten atender este

tipo de necesidades. Proponer la contratación de proveedores de *copackers* como una estrategia de competencia a objeto de asegurar la presencia en el mercado de nuevos productos, en el menor tiempo posible y con la menor inversión, conlleva a determinar los procesos requeridos acompañado de análisis de tomas de decisiones en cuanto si se compra o se fabrica determinado producto o servicio.

Figura 4 - Flujoograma de Abastecimiento



Fuente: Elaboración Propia

Mercadeo: Ente responsable de los pronósticos de demandada deberá levantar estimados considerando posibles incrementos de volumen a partir de información de pedidos y en base a pronóstico estadístico. Es

responsabilidad de Mercadeo garantizar el mantenimiento en sistema tanto de los nuevos productos como las desincorporaciones de los mismos.

Investigación y Desarrollo: cuna de la innovación área en donde se identifican las oportunidades que estarán alineadas con la estrategia del negocio con el propósito de concebir nuevas ideas, es pensar todo el tiempo fuera de la caja, para llegar a obtener nuevos productos. El desarrollo de empaque forma parte de esta cadena de valor.

Planificación: Desde el punto de vista estratégico la planificación integral considera todos elementos necesarios, para el logro de los objetivos de la organización, define la estrategia a seguir entre ellos los requerimientos de producción, desde el punto de vista operacional la planificación de producción identifica resultados específicos que son necesario lograrse dentro de un periodo determinado. Para el caso que nos aplica evalúa las capacidades de los *copackers* e Insumos y recursos logísticos requeridos, con posibilidades de ajustar los planes de producción confirmados.

Compras: Encargado de la procura de materiales incluyendo lo referido a suministros de repuestos, aquí es importante destacar que los *copackers* deberán garantizar de manera oportuna, confiable y al menor costo posible el suministro de materias primas y empaque requeridos para la fabricación de los productos terminados comercializados por sus clientes. Realizando las correspondientes explosiones de materiales y determinando los riesgos y las faltas de materiales podrá garantizar los planes de producción requeridos, caso contrario de existir cambios en los planes propuestos los mismos deberán se ajustados. De no poder, el *copacker*, dar respuesta a este planteamiento será el cliente el dueño de este proceso desarrollando actividades recurrentes dentro de la gestión como lo son: Envío oportuno de

materiales, validaciones de capacidad de almacenajes en los proveedores de *copackers*, registro oportuno de las notificaciones de entradas, salidas y traslado de materiales, optimización de fletes por traslado de mercancías, realizaciones recurrentes de conteos físicos a fin de mantener una exactitud en los inventarios entre otros.

Calidad: A través del diseño e implantación de los planes de calidad se establecen los requisitos técnicos y administrativos que tienen que ver con la fabricación y calidad del producto terminado que ha de suministrar el *copacker*, cuyo propósito no es otra cosa que poder unificar los criterios técnicos y procedimientos que admitan el fortalecimiento de la relación comercial entre las partes en cuestión.

Administración y Finanzas. No por ser el último proceso de la cadena de abastecimiento sea el menos importante, en esta etapa cada una de las partes deberá garantizar un proceso administrativo acorde a cada necesidad cumpliendo y ejecutando los lineamientos generales en materia administrativa y de finanzas lo cual de no llegar a cumplirse pondrían en riesgo la continuidad operativa del negocio.

Existen diversas situaciones en donde se pudiera requerir disponer de un *copacker*, estas son:

Nuevo Producto

Cuando no se cuenta con capacidades (infraestructura y/o conocimientos) para fabricación y/o envasado de un nuevo producto.

Mayor capacidad en productos existentes

Cuando no se cuenta con instalaciones y capacidades para satisfacer la demanda y/o los requerimientos de un producto actual.

Optimizar productividad

Cuando se busca optimizar el "mix" de producción, aunque se cuenta con instalaciones y capacidades para satisfacer la demanda y/o los requerimientos de un producto actual.

Ahora bien, determinada la necesidad, concebido el producto y conocida la decisión de hacer o comprar con resultado sobre la misma esta última, deberá iniciarse el proceso de búsqueda y selección de proveedores de copackers tomando en cuenta lo siguiente:

Proceso de Búsqueda

.- Levantar una base de datos con información de los proveedores de *copacker* potenciales que ofrezcan el servicio de fabricación externa.

.- Hacer uso de distintas fuentes de información tales como: proveedores referidos, ex trabajadores de compañías relacionadas, ferias o exposiciones de expertos fabricantes, creadores de productos de la competencia, páginas amarillas, publicaciones en revistas especializadas, redes sociales, *merchandise*, entre otros.

.- Contactar a las empresas fabricantes potenciales a objeto de ampliar la información y conocer la posibilidad o no de considerarlo como proveedor de

copackers. En esta etapa del proceso se puede solicitar información ya sea por teléfono, coordinando visitas a sus instalaciones o visitando su página web e indagando por medio de referencias destacando en principio, nombre, razón social, ubicación, teléfonos, personas contactos y objeto de la compañía

.- Aplicar criterios primarios de selección tales como: Posibilidad de fabricar el producto en cuestión, disposición en querer fabricar el producto, capacidad de fabricación disponible, interés para continuar con el proceso de selección.

Proceso de Selección de Proveedores.

Criterios de Selección

Consta de requerimientos a ser tomados en cuenta en la selección del *copacker*. Hay algunos que son imprescindibles, son características que el *copacker* debe cumplir como mínimo para ser seleccionado y poder considerarlo como un posible *copacker* por un lado y por el otro los que serían una aspiración tenerlos y podrían desarrollarse después de un determinado tiempo.

Esta etapa del proceso se inicia con la firma de un acuerdo de confidencialidad o contrato principal (ver anexo D) en vista de que las partes se comprometerían a guardar absoluta privacidad sobre toda la información y documentación que pudiera ser necesaria para dicho proceso de selección por tanto se obligan a no revelar, ni utilizar directa o indirectamente la información y conocimientos adquiridos, productos de la relación contractual acordada entre el cliente y el proveedor de *copackers*.

Realizar una visita de diagnóstico a fin de validar en las instalaciones propias del *copacker* los requisitos siguientes:

- Análisis preliminar de negocio, costo del servicio es el costo total del servicio del *copacker*, el mismo se requiere al mayor detalle posible.
- La estructura de costo abierta debe en su desglose contemplar: carga fabril, costo primo, gastos administrativos, margen de ganancia.
- Capacidad financiera, debe tener una sólida capacidad financiera a objeto de garantizar la continuidad operativa del negocio.
- Referencias (clientes con los que ha trabajado y trabaja, tipos de productos que elabora, antigüedad en el ramo), experiencia del personal (años de servicio y conocimientos), nivel profesional del personal
- Capacidad de Manufactura, debe disponer de una capacidad instalada suficiente para suplir la demanda (disponible y futura) según los requerimientos técnicos establecidos, garantizando la continuidad de la calidad de los productos.
- Instalaciones referidas a edificaciones adecuadas, capacidades en servicios tales como: electricidad considerando la autogeneración, gas, vapor, agua, plantas de tratamiento.
- Cumplimiento de normas sanitarias obligatorias (BPF, permisos sanitarios), capacidad de aseguramiento de calidad.
- Equipos (fabricación y envasado) con su respectiva procura de repuestos.
- Confiabilidad del proceso productivo, capacidad en los equipos de fabricación y envasado.
- Pericia técnica.

- Capacidad logística, Capacidad de almacenamiento y manejo de productos terminados e insumos.
- Definiciones de políticas de inventario. Valoración financiera preliminar (administración). Estimación del proyecto (mercadeo). Apertura formal del proyecto
- Especificaciones preliminares (formulas y procesos)
- Oficialización de fórmulas.
- Contrato de servicios de *outsourcing* de manufactura
- Firma de convenios
- Copia del registro de información fiscal (RIF), número de identificación tributaria (NIT), registro mercantil los estatutos de la sociedad o compañía que comprueben que la firma contratista está legalmente constituida para ejercer el comercio en el país.
- Carta de presentación de la organización (productos que elabora, clientes, certificaciones nacionales e internacionales, proveedores aprobados para materias primas, tintas y material de empaques, capacidades instalada de proceso, entre otros).
- Carta de autorización de depósito bancario.
- Último balance financiero firmado por un contador público colegiado que contemple balance general, estado de movimiento o flujo del efectivo, estado de ganancias y pérdidas.
- Condiciones generales de compra (cotización).
- Comité de seguridad y salud laboral inscrito en el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo, Inpsasel.
- Curso manipulación de alimentos certificado.
- Registro ante el Seguro Social emitido por MSDS.
- Solvencia Laboral.

- Permisología Vigente y Documentación legal: Permiso sanitario de la planta y/o país de origen (si aplica); Permiso para el manejo y transporte de químicos controlados suministrado por los organismos reguladores (DARFA y/o CICPEC Bomberos); Permiso del Ministerio del Ambiente, Rasda, INTI, Seguro Social y Seniat.
- Fichas técnicas de las materias primas, tintas y material de empaque usado en el proceso de producción (en el caso de que aplique).
- Análisis de migración (empaques primarios, en el caso de que aplique).
- Diagrama de flujo del proceso de fabricación.
- Patrón de paletizado (plano) del material que suministra.
- Sistema de identificación del material (cajas /paletas).
- Certificado de calidad del material o prototipo de certificado de material.
- Planes de calidad.
- Planes HACCC
- Realización de pruebas industriales

Seleccionado el copacker y continuando con el desarrollo de los pilares del modelo de gestión se pasa a definir el correspondiente a:

Desarrollo de Proveedores de Copackers.

El proceso de desarrollo de proveedores de *copackers*, es un cazador de oportunidades y un promotor de soluciones que se logra de manera concreta en 3 etapas:

Diagnostico

Considerando el diagnostico preliminar realizado de cada situación susceptible de negocio y haciendo foco en la búsqueda de la mejora continua ante la posibilidad de mantener una relación ganar – ganar entre las empresas de *copackers* y sus clientes, permite que por medio de sus fortalezas y oportunidades se logre implantar una propuesta de desarrollo conjunta que estimulen las capacidades de los proveedores de *copackers* favoreciendo en forma directa el beneficio esperado por cada una de las partes.

El proceso de desarrollo para proveedores de *copackers* se hace necesario cuando se tienen presente oportunidades que requieren el cierre de brechas, sumado al interés que tiene el proveedor para querer avanzar en mejores que les son esperadas por el cliente ante la necesidad posible que tiene el cliente de poder contar en el menor tiempo posible con el servicio ofrecido por el *copacker*.

Iniciación.

Esta etapa tiene como objeto ratificar el compromiso entre las partes en poder llevar a cabo el plan de desarrollo propuesto destacando los beneficios esperado luego de su implantación y legalizando el acuerdo de trabajo conjunto.

Implementación.

Etapa que contempla con acciones ejecutadas las estrategias desarrolladas para cerrar las brechas detectadas como oportunidades, con la

implantación de estándares de gestión y valorando los beneficios que generó el proceso de desarrollo.

Continuidad Operativa del Copacker

Otros de los pilares fundamentales para la optimización de este modelo de gestión están en poder garantizar la continuidad operativa del *copacker*, luego de que este haya sido seleccionado, debido a que no solo basta la selección sino su permanencia en el tiempo con la mayor productividad posible que implique una verdadera relación ganar – ganar entre las partes.

Considerando lo antes expuesto surge la necesidad de levantar, con apoyo de la alta dirección, un plan de continuidad operativa que tome en cuenta aquellas prácticas, procesos, lineamientos, políticas, procedimientos, tecnología y gente, que hagan que las empresas estén preparadas de forma anticipada en cualquier momento, esto tomando en cuenta el contexto específico en el cual se encuentra ya sea ante situaciones de hechos políticos, económicos, sociales, culturales entre otros.

Los siguientes componentes determinan la capacidad para mantener la continuidad de las operaciones, la figura 5 muestra la interrelación de dichos componentes con la continuidad operativa.

Figura 5 - Componentes de la Continuidad Operativa



Fuente: Elaboración Propia

Factores claves relacionados con la gestión de *copackers*: Como producto del análisis FODA se puede obtener como punto de partida en qué situación se encuentra el *copacker* y hacia dónde se quieren dirigir las acciones para alcanzar el éxito deseado por todas y cada una de las áreas de la organización, al poder analizar las características internas (debilidades y fortalezas) así como su situación externa (oportunidades y amenazas) permite definir factores que son claves para garantizar una continuidad operativa, entre los que se destacan: el mercadeo, la planificación, las instalaciones, los inventarios, la gente, la investigación y desarrollo, calidad de los productos, el mantenimiento y confiabilidad de los equipos, la confiabilidad de los procesos, la procura de los materiales, así como las tendencias políticas, sociales, tecnológicas entre otros.

Gestión de Gente

Factor fundamental que ayuda a impulsar cualquier estrategia organizacional, el talento de las personas junto con el conocimiento y el liderazgo por influencia hacen posible que las organizaciones logren sus objetivos y metas. Muchos son los cambios que constantemente se presentan en las empresas y que intervienen de manera importante en la gestión de cada organización por ello este componente debe adecuarse oportunamente a tantos cambios. Hoy en día en Venezuela la diáspora de talento debido a situaciones sociales, económicas y culturales obligan a las empresas a ser altamente competitivas por lo que deben adaptarse rápidamente a los cambios a fin de que sobrevivan y sigan desarrollándose.

Chiavenato (2002) señala que “la Gestión Humana debe enfocar su accionar hacia las estrategias que le permitan a las organizaciones lograr sus objetivos, lo que implica que sus miembros deben aprender a ser estratégicos y operacionales al mismo tiempo”.

A objeto de lograr resultados productivos en la gestión de *copackers* el personal involucrado debe ser clave y altamente comprometido con el desarrollo de las actividades que se les asignen, el modelo de gestión por competencias ayuda a alcanzar niveles de excelencia, ya que a través de determinados comportamientos se pueden lograr desempeños exitosos en muchos puestos de trabajo.

Tecnología

Entre los distintos componentes, la tecnología es otro que como herramienta de gestión facilita las operaciones de las empresas y generar

una mayor productividad, esto tiene que ver con la tecnología de la información y comunicación entre lo que se destaca *el hardware* o *software* e *incluyendo* lo referido a infraestructura, ellos son dispositivos y sistemas o equipos que ayudan a simplificar y mejorar las actividades de los negocios en menor tiempo y con una ganancia favorable. Para mantener la continuidad operativa de las empresas se requiere de una tecnología actualizada a objeto de poder levantar oportunamente información referida a: tendencia (crecimiento o descenso) del negocio, comportamiento de las ventas, inventarios, control de los procesos del negocio, entre otros. La tecnología esta transformado no solo a las empresas sino a sectores empresariales lo que presume un reto de vital importancia para las empresas que con el pasar del tiempo se van traduciendo en oportunidades como valor agregado.

El uso de la tecnología en la gestión de *copackers* es una necesidad ya que les permite estar en progreso con nuevos tiempos tanto a nivel nacional como internacional.

Procesos

Los *copackers* al ser considerados como proveedores de alto impacto dado que ellos tienen una complejidad en sus procesos importante en vista que considera todo lo relacionado a la cadena de suministro, altos volúmenes de compra, impacto tanto en la operatividad de los procesos como en los productos terminados que ellos maquilan, hace que el proceso de *copacker* que no es más que producción por cuenta ajena sea para cada cliente que administre este tipo de negocios un proceso muy enriquecedor.

Es bueno destacar que la operatividad de sus procesos debe tener como base una buena gestión de la calidad la cual involucra a todo el personal que conforma este tipo de empresa, deben además velar por el cumplimiento de requisitos legales, cumplir con los estándares de calidad y producción, cumplimiento de compromisos con sus clientes, llevándolos a implementar programas de mejora continua para así ir de la mano con lo que ha sido el crecimiento sostenido de cada negocio.

Cultura

Por comprender la cultura organizacional un patrón general de conductas, valores, principios y creencias, que son ofrecidos por los miembros de una organización, este componente pudiera o no facilitar o complicar la solución de problemas relacionados con la adaptación e integración de cualquier sistema ya sea interna o externa. Las relaciones entre cliente y proveedores de *copackers* tienden a desarrollarse bajo una cultura organizacional similar, esto de ser así, se observa tal identidad cultural, desde los inicios de la relación comercial.

Mejora Continua de Procesos y Productos.

La administración moderna está orientada hacia las mejores prácticas por tratarse o referirse a una gestión por procesos que considera a su vez la gestión de los roles de quienes integran a una organización a lo largo y en todo lo que respecta la cadena de valor. Para ello los sistemas de información que se manejen juegan un rol importante por tanto deben ser confiables, oportunos, completos y ordenados a fin de tomar decisiones de manera rápida y efectiva.

Para las mejoras de procesos o productos en la gestión de *copackers* se requiere de la integración y aprendizaje de todos los componentes de cada una de las organizaciones que la conforman ya sea desde el punto individual o colectivo, serán los encargados de alcanzar los objetivos primordiales de manera progresiva y permanente en el tiempo, cambios que agregaran valor a las distintas áreas a fin de realizar una ejecución impecable.

En toda gestión de procesos se debe orientar a prestar servicio a clientes tanto internos como externos de manera disciplinada en lo que respecta a la consecución de las actividades.

El modelo de gestión optimizado en *copackers* tiene como características lo siguiente:

- a) Da respuesta a una actividad o insumo que lo inicia y que lo declara el análisis de situaciones internas y externas.
- b) Presenta como salida una gestión optimizada en *copackers*
- c) Genera beneficios tanto a los clientes, *copackers* como consumidores finales.
- d) Puede ser medido a través de indicadores de gestión, auditorias, retroalimentación entre otros.

Una de las mejores prácticas o disciplina en mejora continua de procesos es el ciclo de *Deming* el cual ha sido aplicado de una manera práctica y del cual se tiene vasta información a objeto de ampliar este contenido.

Tomando como fuente la situación actual que dio origen a la propuesta del modelo de gestión en *copackers* e identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se tiene en un momento determinado y conocido claramente en donde se encuentra la organización en este tipo de negocios se pasó a definir la estrategia desarrollada a través del modelo de administración que optimiza la gestión en los *copackers* en donde se definen los procesos, objetivos e indicadores de resultados que se deben cumplir en la organización. El modelo en estudio no solo aplica a la mejora de procesos sino también a la mejora de productos por ser los *copackers* fuente de suministro de los bienes o servicios ofertados por sus clientes.

Entre Las mediciones de desempeño a considerar en este tipo de negocio se pudieran destacar los indicadores de:

- Producción tales como los cumplimientos de los planes de producción, semanales, mensuales y anuales.
- Inversión.
- Productividad entre los que se pudieran considerar indicadores de productividad de costos, entregas a tiempo, con calidad y completas, productividad de tiempo plan, cumplimientos de calidad de información entre otros.
- Mercadeo, referidos a nuevos lanzamientos, nuevos proyectos
- Contables.
- Financieros.
- Seguridad.
- Continuidad operativa, referidos por ejemplo a sistemas de gestión de la calidad, inocuidad, entre otros.

- Responsabilidad social empresarial.

Ya se ha dicho que las funciones administrativas en términos más actuales son planificación, organización, dirección y control, motivo este por el cual el modelo de gestión desarrollado tiene como proceso final la mejora de procesos y productos con ello se garantiza un ciclo de gestión que invitará a revisar y actualizar cada proceso considerando la situación y contexto en el que se encuentren las organizaciones. Por medio de esta etapa del modelo se ofrecen mecanismos de medición cuantitativa de la gestión de cada negocio aportando información a objeto de realizar las correspondientes acciones correctivas que minimicen o eliminen brechas que pudieran estar presentes en las actividades que se ejecuten.

Factibilidad de la Propuesta

Con el objeto de determinar esta etapa se utilizó la herramienta de *focus group* como método de recolección e interpretación de información ofrecida por 6 expertos del área, de distintas organizaciones, con el propósito de discernir sobre las estrategias planteadas. Una vez analizada la situación actual, el planteamiento del problema y partiendo del análisis de los factores internos y externos considerados en la matriz FODA, surgieron las siguientes estrategias:

- 1- Como parte de la gestión de gente o de personas, como componente para este tipo de negocio generalmente debe estar
- 2- Cuando una empresa decide trabajar con un proceso de *outsourcing* de *copackers* de manufactura debe definir una estrategia o modelo de gestión que guíe todo el proceso.

Para el momento del desarrollo de esta investigación el grupo estuvo conformado por los expertos siguientes:

- El director general de Alimentos Caseraline empresa dedicada a la manufacturación de alimentos.
- El director general de Corporación QFC empresa dedicada a la fabricación de productos químicos.
- 1 gerente de producción, 1 analista de calidad y 1 especialistas de auditoria de Alimentos Polar Planta Limpieza Valencia.
- 1 analista de abastecimiento de Alimentos Polar Planta Turmero.

A través de la técnica antes mencionada, se pretende que los participantes debatan los planteamientos, discutan la vinculación con las necesidades de la organización, se evalúen los aspectos favorables y desfavorables de la propuesta y se llegue a una conclusión sobre la factibilidad, generando los lineamientos bajo los cuales se desarrollará el plan de acción, que representaría la próxima fase de la investigación.

En primera instancia se presentó cada una de las estrategias al grupo y luego de una breve descripción de la misma, se precisó un tiempo moderado para escuchar las opiniones. Luego, se fueron realizando preguntas de valor por parte de la investigadora para la recolección de información que permita validar la estrategia. De cada una de las estrategias propuestas se presentaron resultados los cuales se describen a continuación.

Conformación del Equipo Estratégico que llevará la gestión de *copackers*: Una vez planteada la estrategia, se abordaron a los participantes a través de las interrogantes siguientes:

Como responsables directos de la gestión de *copackers*, ¿Consideran importante que la empresa tenga definida su identidad cultural por medio de su Principios, Valores, Misión y Visión?

La respuesta de los participantes fue afirmativa, considerando que es un aspecto importante a tomar en cuenta, ya que cada uno de estos ayuda a desarrollar la cultura organizacional de las empresas, así como la filosofía de trabajo, que de ser semejante y estar definida respectivamente permitirá una relación posible y de fácil manejo entre las partes.

En éste sentido, surgió la interrogante: ¿Estarían de acuerdo en llevar a cabo la estrategia de levantamiento de los esenciales de su organización con su respectiva divulgación?

Los participantes estuvieron de acuerdo sin mayor discusión en que afirmativamente era necesario y que por tanto llevarían a cabo la estrategia y estarían dispuestos a implementarla lo antes posible. Además, mencionaron que para la realización de la misma reconocen la importancia de la participación de la alta dirección y el área de gestión de gente, para lo cual también ofrecieron el apoyo necesario.

Adicionalmente se les preguntó ¿Considera que sea necesario la preparación en cuanto a conocimiento del personal que desarrollará la gestión de *copackers*?

La respuesta de los participantes fue afirmativa dado que ello contribuye con el desarrollo y las exigencias de mercado, el mismo se logra a través de la capacitación, destacaron que para ello toman en cuenta de esta afirmación el costo que como inversión representa pero que de segura les facilitaría el logro de objetivos y en especial la posibilidad de innovar e ir logrando procesos de mejora continua.

Están de acuerdo en que el equipo debe ser multidisciplinario con la participación de cada una de las áreas involucradas tanto por el cliente como por el *copacker*.

Cada uno de los participantes señaló tenerlo claro y fijaron posición en cuanto a la asignación de un líder por cada una de las partes con el objeto de poder con ellos tener un vocero oficial, centralizar información y lograr un mejor seguimiento.

2. Desarrollo de un Modelo de Gestión que optimice el proceso de los *copackers* de manufactura

Se les preguntó sobre la necesidad que tienen ellos de levantar e implementar un modelo de gestión.

Consideraron oportuno y necesario el tener un modelo de gestión bien definido, ello dado la complejidad de las operaciones, y el crecimiento sustancial que van teniendo en este tipo de negocios, por lo que al estandarizar y documentar dicha gestión les permitiría, con su pericia, alcanzar los logros esperados por cada una de las partes de una forma eficaz.

Del modelo de gestión presentado

Cada uno de los participantes considera que en base a su experiencia están presentes y bien definidos todos los procesos esperados en este tipo de negocio. Destacando conocer que como única empresa en Venezuela que se ha dedicado a la fase de Desarrollo de Proveedores de *Copackers* a Empresas Polar.

Finalmente, se preguntó sobre si su empresa ¿Estaría de acuerdo con la implementación del modelo de gestión presentado?

En éste sentido, el grupo de expertos, luego de intercambiar opiniones, llegaron a un consenso, determinando que se encuentran dispuestos a la implementación del modelo de gestión, por tanto, se justifica y se acepta la estrategia propuesta. En consecuencia, se aceptó como definitiva y se considera factible la aplicación de la propuesta mostrándose inclusive interesados por los beneficios que presenta, observándose una disposición a la implantación de manera inmediata.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron se ofrecen en base de los objetivos generales y específicos enunciados y sobre los resultados obtenidos del instrumento aplicado, a fin de aportar beneficios de importancia sobre la investigación por un lado y por el otro para que las empresas de manufacturas muy específicamente aquellas que deseen tener una relación comercial con proveedores de *copackers* como aliados estratégicos del sector de alimentos y químicos y que tengan interés en desarrollar un modelo de gestión optimizado de *outsourcing* para este tipo de negocios tengan como conocimiento lo siguiente:

1. En Venezuela se pudo evidenciar la presencia y experiencia de empresas que realizan actividades de *outsourcing* definidos como proveedores de *copackers* que prestan sus servicios en el sector manufacturero, no solo así como empresas de asesoría tal es el caso de empresas de tecnología de información o de recursos humanos sino en proveedores que maquilan productos en procesos o terminados y que dejan ver claro el sello de elaborado por el *copacker* para el cliente. El trabajo con los *copackers* aun cuando está presente no se ejecuta siguiendo algún modelo de gestión específico. Por tanto se debe aprovechar todo recurso ya sea fisco, de producción y muy particularmente el capital humano debido a que no logran de manera armónica alinear sus procesos del modo en que lo sugiere la doctrina, lo apreciable es que las actividades se desarrollan con el enfoque funcional de la administración moderna acompañado de una cultura empresarial presente, lo que beneficia el crecimiento de este tipo de negocios, la posibilidad de implementar el modelo de gestión determinado y lograr la relación de aliados estratégicos que se desea entre ellos.

2. Se pudo observar que las empresas tanto por parte de los clientes como los *copackers* están claras en cómo se debe aplicar una efectiva gestión para el manejo de *copackers* utilizando debidamente las funciones administrativas diseñadas para tal fin como lo son: planificación, organización, dirección y control, sin embargo aun cuando algunas lo disponen no se aplica en su totalidad, ocasionando mayores costos por no cumplimientos sobre lo planificado, falta de alineación de las distintas actividades sumado a roles con enfoques no orientados hacia metas y objetivos fijados por la organización, aun cuando se deja ver claro que dan el mayor de sus esfuerzos posible en garantizar la calidad que le es exigida por sus clientes.

3. Entre los clientes y proveedores de *copackers* encuestados se pudo evidenciar los acuerdos de confidencialidad existentes como documento accesorio del contrato principal que tienen, lo cual deja ver una vez más la presencia de uno de los facilitadores descritos como es la confianza, considerando su aceptación, debido a que en este tipo de negocios la necesidad de preservar información confidencial, ya sea de fórmulas, procesos, tecnologías, entre otros es vital.

4. En cuanto a las implicaciones legales que pueda tener la contratación de empresas que prestan el servicio de *copackers* y muy específicamente las referidas a inherencia y conexidad implicación que tienen estas de manera directa sobre la responsabilidad solidaria no se manifiestan dado que el *outsourcing* contratado es de prestación de servicios de manufactura y no así de mano de obra por lo que el fundamento legal que domina en cada caso es el Código de Comercio (contrato mercantil) y Ley Orgánica del Trabajo (contrato de trabajo)

respectivamente. Por tanto, se hace oportuno reforzar que el término de *copacker* refiere a producción por cuenta ajena, en la que se destaca que ambas partes, cliente-*copacker*, no se encuentran relacionados desde el punto de vista de la propiedad.

5. Las empresas de *copackers* son conscientes en la necesidad de mejorar sus procesos y pese a que no todas están orientadas en la búsqueda de una certificación internacional debido al contexto de país que se tiene, lo cual no permite tener dentro de sus prioridades este objetivo con respecto a la estrategia de las compañías que no es otra cosa que subsistir para perdurar en el tiempo, si cabe destacar lo reflexivos que son en cuanto a la necesidad de involucrarse en un proceso de mejora continua, sobre la que puedan ir dando respuesta al contexto globalizado que se tenga en determinado momento siendo para ello fundamental el desarrollo y la innovación.
6. En cuanto a los sistemas de gestión de calidad se evidencia que las empresas no todas tienen un amplio conocimiento de la actuación de un sistema de calidad, presentaron deficiencias, por tanto, de no aplicarse los procesos de mejora continua de manera oportuna y creíble, se verán cuesta arriba el cumplimiento de las metas planificadas en el tiempo pronosticado. En este tópico los *copackers* tienen claro lo que representa manufacturar productos para otros clientes logrando una especialización tal que bien están dispuestos en desarrollar dicho sistema.
7. Como resultado de esta investigación se tiene que en las empresas consultadas existe la presencia de las áreas funcionales básicas como: Planificación, Selección y Desarrollo de Proveedores, Compras,

Manufactura (Producción), Almacenes, Calidad, Mantenimiento, Innovación y Desarrollo, Distribución, Administración, Legal, Gestión de Gente, Seguridad Industrial, Mercadeo, entre otros, para llevar un proceso administrativo solo que necesitan estar alineadas y en constante comunicación tanto a fuera como dentro de la empresa, es decir con los clientes como con las personas que integran el *copacker*. Del mismo estudio quedo claro que la responsabilidad global es exclusiva de la alta dirección quien debe ser modelo fundamental trabajando con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados y ser factor importante de motivación para la gente que participa activamente en el crecimiento y desarrollo de cada empresa.

8. Para alcanzar una gestión optima en las actividades de los *copackers* se hace imprescindible lograr determinar, durante el diagnóstico, que las empresas tengan o este dispuestas en llegar a cumplir los requisitos legales, más en el marco en el que se encuentran las organizaciones hoy en día ante tantas fiscalizaciones, a lo que deben cumplir no solo con los requisitos internos sino con los demandados por el entorno tal es el caso de la Ley Orgánica de Ambiente.
9. Como parte del entorno se hace obligatorio para las empresas contratantes, conocer y evaluar el ambiente laboral que tienen las compañías de *copackers*, en especial cuando se dispone de sindicatos, ya que dependiendo de sus acciones podrían ser un factor de riesgo o amenaza al momento de querer garantizar la continuidad operativa de la planta.

10. En cuanto a la filosofía de *copackers* la tendencia está en desarrollarse con una razón de ser cien por ciento *copackers*, más sin embargo la situación de oportunidad presente hoy en Venezuela, ante tantos escasos, hace que vean como posibilidad potencial de negocio el desarrollo de productos bajo el criterio de marcas propias, lo que llevaría entonces a ser no solo proveedor del cliente sino competencia.
11. No solo basta medir el clima organizacional para darse cuenta de cómo los trabajadores perciben a la empresa sino se toma en cuenta a los propios trabajadores para saber que medir y levantar planes de acción que vayan dirigidos a mejorar los resultados que sean definidos como críticos.
12. El diseño del modelo de gestión basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero debe tener entre sus características: flexibilidad considerando la naturaleza propia de los procesos de *copackers*, ser marco de referencia por lo novedoso que significa desarrollar este tipo de negocio, adaptables a cualquier empresa de *copackers* y medibles en búsqueda de la excelencia para que sea posible su implantación. El modelo de gestión optimizado en *copacker* integra todas las actividades de forma tal que se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos en base a criterios de rentabilidad y coste efectivo para las organizaciones.
13. Del *focus group* aplicado se pudo evidenciar que por parte de la alta gerencia hay disposición para desarrollar, implementar y empoderarse, en un lapso de tiempo inmediato, del modelo de gestión presentado.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pasan a ofrecer están determinadas en base a los resultados que generó el instrumento de recolección de datos, tomándose para cada una de ellas criterios como parte de la metodología *Double-Smart* de la APT(2008), que se utiliza permitiéndose con ello alcanzar calidad y utilidad en la información ya que fueron analizados a objeto de que las organizaciones ya sean bajo la figura de clientes, proveedores de *copackers* e instituciones educativas realicen el seguimiento y se vean obligados a revisar el contenido total de esta investigación. En este orden de ideas se tiene lo siguiente:

1. *En lo específico:* Por ser la gestión de *copackers* compleja y dinámica las empresas que participan en este tipo de negocio deberán, con apoyo de la alta gerencia, por una parte crear un ambiente propicio amparado en estándares de procesos y aplicando las mejores prácticas implantadas en empresas similares con el propósito de diseñar un modelo de gestión optimizado el cual pueda llevarse a cabo en cualquier tipo de *copacker* y por el otro con el objeto de evitar implicaciones legales se sugiere que la prestación del servicio de *copackers* esté presente de manera simultánea en dos o más clientes.
2. *Medible:* Las empresas que contratan los servicio de *copackers* tienen identificado los procesos y la carencia armónica de éstos, se sugiere la implantación del modelo de gestión basado en alianza estratégica considerando para ello, entre sus pilares, la mejora continua de procesos y productos fase en la que se desarrollan los indicadores de gestión que servirán de referencia para poder comparar la problemática inicial de cada

actividad versus la situación futura que se desee tener siempre y cuando se pueda obtener.

3. *Alcanzable*: La factibilidad del modelo propuesto de gestión procura ser posible en términos operativos y técnicos no contempla la disponibilidad de recurso financiero, debido a la situación económica que atraviesa el país, sin embargo todo dependerá en que la alta gerencia de cada organización estén dispuestos y de hecho lo están, a implementar cada una de las fases del proceso desde sus facilitadores que permitan ser merecedores de esa alianza estratégica deseada, pasando por cada uno de los procesos de búsqueda, selección y desarrollo de *copackers*, continuidad operativa de *copackers* hasta lograr la mejora continua como parte de la revisión cíclica a tener de dicho modelo de gestión.

4. *En función de resultados*: Se invita a las empresas de negocios de *outsourcing* en proveedores de *copackers* del sector manufacturero a definir y alinear sus estrategias de producción a fin de lograr el menor costo posible manteniendo la calidad de sus productos y como aliados estratégicos poder, de manera conjunta, desarrollar estrategias que les permita permanecer en el negocio de *copackers*, siendo esta la máxima que rige el futuro de las organizaciones que sin importar el entorno difícil en el que se encuentre siempre están a la vanguardia para sobrevenir los cambios que se van presentando.

5. *Delimitada por tiempo*: Como todo proyecto el contemplar un nuevo *copacker* y muy específicamente el implementar un modelo de gestión, requiere para su desarrollo el acompañamiento de un cronograma realista en donde se establezcan cada una de las actividades que se requieren

para la puesta en marcha y logro de este objetivo, el resultado real determinara si su materialización, la cual ha de ser inmediata, podrá ser alcanzada a corto, mediano o largo plazo.

6. *Enfocada en soluciones:* Las competencias a tener por parte de cada uno de los miembros que integran los equipo multidisciplinarios o de alto desempeño se deben aplicar no solo para identificar problemas en un momento determinado sino para proponer soluciones factibles para su resolución, por tal motivo se sugiere aplicar en las organizaciones, ya sea de clientes o *copackers*, modelos de competencias como el ofrecido por Ken Blanchard ya que permite identificar aquellas conductas que son favorables para el logro de algún objetivo determinado.

7. *Dirigida:* Se invita del mismo modo a las instituciones universitarias y muy especialmente a la Universidad de Carabobo a seguir dando oportunidad en desarrollar este tipo de investigación a fin de formar profesionales de excelencia, así como a los estudiantes que estén haciendo curso de post grado o doctorado a seguir profundizando en temas que guarden relación con *copackers* a fin de generar conocimiento con sello hecho en Venezuela.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcalá Imelda (2014). **Técnica FODA**. Publicación en línea disponible: <http://www.fd.uach.mx/maestros/2016/11/24/Tecnica%20FODA.pdf>. Consulta: 2016, Junio 16
- Almanza Maricela. y Archundia Emigdio (2014). **El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México**. Libro en Línea disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/>. Consulta: 2016, Mayo 16
- Ander Ezequiel y Aguilar José (2001). **Trabajo en Equipo**. Editorial Progreso. México.
- Anthony, Robert Newton. **Los sistemas de planificación y control: un marco para el análisis**. McGraw Hill. México.
- Apt (2008). Cuadernillo Número 1. Cómo Hacer Recomendaciones Efectivas. Publicación en línea http://www.apt.ch/content/files_res/Briefing1_esp.pdf. Consulta: 2016, Noviembre 16
- Balestrini María (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Quinta edición. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Venezuela.
- Booz Allen y Hamilton Inc.: Alianzas Transfronterizas en la Era de la Colaboración"; 2002.
- Camacho, Armando. (2015). **Indicadores de Gestión en la Administración de Personal: Para la optimización de la administración de personal en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo La Grita**. Venezuela.
- Celis, Carmen (2012). **Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Higiene y Salud Ocupacional para la Industria Farmacéutica Venezolana**. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). **Introducción a la Teoría General de las Administración**. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Código Civil Venezolano (1982). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2.990, Extraordinaria.** Julio, 26. 1982. Caracas.
- Cumana Henny. (2013). **Estrategias de Merchandising para los Formatos de Puntos de Venta según el modelo de palomares.** Venezuela.
- Conindustria (2015). Confederación Venezolana de Industriales. Encuesta de coyuntura del segundo trimestre. Venezuela.
- Comisión Económica para América Latina (2014). Informe económico. Publicación en línea nota de prensa disponible en http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/Perspectivaseconomicas201.pdf. Consulta: 2016, Junio 12
- Del Peso Emilio (2003). **Manual de Outsourcing Informático. Análisis y Contratación.** 2da. Edición. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Díaz Elva. (2014). **La Inteligencia Emocional y la Proactividad en la Gestión Institucional en la Facultad de Ingeniería de Minas y Metalurgia de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Nasca Durante el Período2012.** Perú. Publicación en línea disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/940/TM%20CE-Ge%20D71%202014.pdf?sequence=1> Consulta: 2015, Noviembre 21
- El Nacional (2016). Crece Pobreza en Venezuela, según informe INE. Publicación en línea nota de prensa disponible en http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/crece-pobreza-venezuela-segun-informe-del-ine_22893. Consulta: 2016, Noviembre 16
- El Nacional (2015). Fedecámaras: Tenemos que corregir la economía venezolana, va a colapsar. Publicación en línea nota de prensa disponible en http://www.el-nacional.com/noticias/economia/fedecamaras-quottenemos-que-corregir-economia-venezolana-colapsarquott_36892. Consulta: 2016, Julio 16
- Franco, Catalina (2010). La Cultura Organizacional es Clave para el Éxito. Publicación en línea disponible en http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html. Consulta: 2016, Agosto 16

- Gamero, Hergui. (2012). **Propuesta de un Modelo Gerencial para las Cooperativas del Sector Manufactura en el Eje Costero del Estado Carabobo, Basado en el Enfoque Gerencial de la Calidad, Caso, Sector Textil.** Venezuela.
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill México DF
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista Pilar (2003). **Metodología de la Investigación.** Tercera Edición. Editorial McGraw Hill México DF.
- Heywood, Brian (2002): El Dilema de Outsourcing: La Búsqueda de la Competitividad. Editorial Pearson Educación. España.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) **.Desafío de la Educación.** Buenos Aires. Argentina.
- Katzenbach, Jon. (2000) **El Trabajo en Equipo.** Ediciones Granica S.A. España.
- Laseter Tymothy, (2004). **Alianzas Estratégicas con Proveedores. Un Modelo de Abastecimiento Equilibrado.** Editorial Norma. Colombia.
- López Juan. (2012). **Diseño, Desarrollo y Evaluación de un Modelo de Gestión del Conocimiento Para un Colegio de Educación Primaria.** España.
- Matéu Melchor. (1984) **La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica** Editorial Hispano Europea, S.A. Consultado 2014.
- Méndez Carlos. (2001) **Metodología Guía Práctica para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.** Bogotá. Mc. Graw Hill. Colombia.
- Nousutile (2016) ¿Qué es un Copacker? Artículo disponible en <http://nousutile.info/article/que-es-un-copacker>. Grupo de Asesores. Consulta: 2016, Octubre 17
- Ojeda, Fabiola (2012). **Creación de una Empresa para la Externalización de Servicios de Recursos Humanos, Entre Ellos el del Desarrollo de Habilidades para la Adaptación Multicultural.** Chile.

- Pasamontes Mertxe. (2012) Siete Características de un Equipo de Alto Rendimiento según Ken Blanchard. Publicación disponible en línea: <http://www.mertxepasamontes.com/siete-caracteristicas-de-un-equipo-de-alto-rendimiento.html>. Consulta: 2016, Noviembre 10
- Peraza, Andrés (2014). **Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable Basado en el Gobierno Electrónico para la Gestión de los Gobiernos Locales en el Estado Aragua**. Venezuela.
- Pérez Dismary. (2012). **Procesos Administrativos y Manejo de Conflictos en Empresas Distribuidoras de Productos Agropecuarios en el Estado Zulia**. Venezuela. Publicación en línea disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-12-06097.pdf>
Consulta: 2016, Mayo 15
- Prucommercialre (2010). ¿Qué es un Copacker? Artículo disponible en <http://www.prucommercialre.com/que-es-un-copacker>. Consulta: 2016, Mayo 22
- Ramos, María (2001). **Para Educar en Valores Teoría y Práctica**. Libro en <https://books.google.es/books?id=PFitr6kocAsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consulta: 2016, Septiembre 5
- Rodríguez, Espino (2003). El Outsourcing y su Influencia en los Objetivos de Estrategia de Operaciones. Una Aplicación Empírica. Cuadernos de Gestión. España.
- Saiz José; García Mónica y Mayor (2008). Externalización de Servicios y Alianzas Estratégicas. En la Nueva Economía del Conocimiento. España.
- Sabino, Carlos. (2000). **Como Hacer Una Tesis**. Caracas. Editorial Panapo.
- Schneider, Ben. (2007) Outsourcing. Editorial Norma. Caracas.
- Stoner James, Frenan Edward y Gilbert Daniel (1996). : **La Administración**. Edición: Sexta. México.
- Tamayo Mario. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Ciudad de México. Editorial Limusa, S.A. Cuarta Edición.
- Tendencias Estratégicas (2010). **La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa**. Publicación en línea disponible en:

http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html. Consulta: 2016, Agosto 24

The Economist (2008). **Management. Las 100 Ideas Que Hicieron Historia. Enciclopedia Finanzas y Negocios.** Perú.

Teorías Administrativas (2012). Fundamentación. Publicación en línea. http://teoria-administrativas-2012.blogspot.com/p/fundamentacion_28.html
Consulta: 2016, Febrero 16

Tobar Federica (2002). **Modelo de Gestión en Salud. Buenos Aires.** Libro en Línea disponible: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf>. Consulta: 2016, Enero 21

Thompson, Iván (2005). Tema Empresas. Concepto de Misión. Publicación en Línea: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm> Consulta: 2017, Enero 10

Thompson, Iván (2006). Tema Empresas. Misión y Visión. Publicación en Línea: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. Consulta: 2017, Enero 10

Trigo, Pedro (2015). Cómo vivimos la situación en Venezuela hoy. Publicación en línea Revista Sic: <http://revistasic.gumilla.org/2015/como-vivimos-la-situacion-en-venezuela-hoy/>. Consulta: 2016, Enero 5

UPEL (2003). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** (4ª ed.). Caracas: Fedupel.

Vargas Hernández, J.G.: (2007) **La Culturocracia organizacional en México.** Edición electrónica gratuita. Texto completo Publicación en línea <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>. Consulta: 2017, Junio 10

Vielma Douglas. (2011). **Modelo Estratégico de Gestión para la Optimización de la Producción en Empresas Procesadoras de Cereales.** Venezuela

Weisbrot Mark y Sandoval Luis (2008). **Actualización: La economía venezolana en tiempos de Chávez.** Documento en Línea disponible: http://cepr.net/documents/publications/venezuela_update_2008_02_spanish.pdf. Consulta: 2015, Diciembre 20

ANEXOS

Anexo A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
MODELO GERENCIAL BASADO EN ALIANZA ESTRATEGICA PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OUTSOURCING MEN PROVEEDORES DE
COPACKERS DEL SECTOR MANUFACTURERO.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



Identificación de los Expertos

1) Nombre y Apellido: Henny Cumana, C.I. V – 15.716.039

Institución donde trabaja: Alimentos Polar Comercial

Título de Pregrado: Lic. En Relaciones Industriales

Título de Postgrado: Msc. Administración de Empresa Mención Mercadeo

2) Nombre y Apellido: Adriana Suárez, C.I. V – 15.496.515

Institución donde trabaja: Alimentos Polar Comercial

Título de Pregrado: Lic. Contaduría Pública

Título de Postgrado: Msc. Administración de Empresa Mención Mercadeo

Objetivos

Objetivo General de la Investigación

Desarrollar un modelo gerencial basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de outsourcing en proveedores de copackers del sector manufacturero.

Objetivos Específicos de la Investigación

1. Diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de *outsourcing* en proveedores de copackers como aliados estratégicos del sector manufacturero.
2. Determinar los procesos o áreas funcionales necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz de *outsourcing* con proveedores de copackers como aliados estratégicos del sector manufacturero.
3. Diseñar un modelo de gestión basado en alianza estratégica para optimizar la gestión de outsourcing en proveedores de *copackers* del sector manufacturero.
4. Presentar una propuesta, sobre un modelo de gestión para la optimización del trabajo en la gestión de copackers.

Juicio de Los Expertos

En líneas generales considera que el instrumento presentado se adecua al tipo de investigación cumple y respeta lo planteado por los objetivos de la misma.

Sí _____ No _____

Observaciones:

Firma del Experto _____

Fecha: _____

Validación del Instrumento

Ítems	Redacción		Indicador		Tipo de Pregunta	
	Adecuada	Inadecuada	Adecuado	Inadecuado	Adecuada	Inadecuada
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

Anexo B

Instrumento



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**



Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos tiene como objetivo lograr una obtención de información sobre la situación a fin de diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de *outsourcing* en proveedores de copackers como aliados estratégicos del sector manufacturera y poder a través de ello elaborar un trabajo de grado titulado “Modelo Gerencial Basado en Alianza Estratégica para Optimizar la Gestión de Outsourcing en Proveedores de Copackers del Sector Manufacturero.

El Cuestionario

El cuestionario consta de una sola parte compuesta por preguntas con respuestas cerradas simple, debido que los entrevistados solo podrán seleccionar para cada situación un SI o un NO marcando con una (X) en el espacio en blanco al lado de cada pregunta.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



Nota: Instrumento aplicado por la Ing. / Mgs. Eglis Génes para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo
Cuenta para diagnosticar necesidades de un modelo de gestión para los servicios de outsourcing en proveedores de copackers del sector manufacturero

Identificación de la empresa

Nombre: _____
 Ubicación: _____ Estado: _____
 Actividad económica: _____
 Persona contacto: _____

Objetivo Preguntas

	SI	NO
1) ¿Tiene su empresa contratación de servicio de copackers ?	_____	_____
2. El servicio de copackers que contrata o presta su empresa es de aquella de productos terminados	_____	_____
3) El tiempo que lleva la empresa prestando o contratando el servicio de copacker es superior a 3 años	_____	_____
4) Dispone su empresa acuerdos de confidencialidad	_____	_____
5) Dispone su empresa de contratos principales de servicios de outsourcing para copackers	_____	_____
6) Existe alianza estratégica en la relación cliente - copacker	_____	_____
7) Posee la empresa certificaciones nacionales o internacionales De ser afirmativo especifique cuál(es): _____	_____	_____
8) ¿Tiene su empresa una estructura organizacional que sea óptima para la gestión de prestación del servicio de copacker?	_____	_____
9) Tiene la empresa algún modelo de gestión de calidad	_____	_____
10) Cuenta su empresa con las áreas funcionales siguientes	_____	_____

	SI	NO
10.1	_____	_____
10.2	_____	_____
10.3	_____	_____
10.4	_____	_____
10.5	_____	_____
10.6	_____	_____
10.7	_____	_____
10.8	_____	_____
10.9	_____	_____
10.10	_____	_____
10.11	_____	_____
10.12	_____	_____
10.13	_____	_____
10.14	_____	_____
10.15	_____	_____

11) Realiza la empresa, antes de la contratación del servicio, análisis preliminares del negocio	_____	_____
12) El financiamiento de su empresas es	_____	_____
12.1) Propio	_____	_____
12.2) Entidades bancarias	_____	_____
12.3) Organismos del Estado	_____	_____
12.4) Clientes	_____	_____

	SI	NO
13) Cuenta su empresa con los requisitos preliminares siguientes	_____	_____
13.1	_____	_____
13.2	_____	_____
13.3	_____	_____
13.4	_____	_____
13.5	_____	_____
13.6	_____	_____
13.7	_____	_____
13.8	_____	_____
13.9	_____	_____

	SI	NO
14) Posee la empresa una estructura física que se ajuste a los requerimientos legales de ambiente y OPI	_____	_____
15) ¿Posee la empresa un diagrama de flujo del proceso que identifique los etapas a aplicar durante la fabricación del producto?	_____	_____
16) ¿Cuenta su empresa con personal técnico profesional especializado?	_____	_____
17) Posee la compañía marcas propias	_____	_____
18) Permite usted que los trabajadores de copackers visiten, en términos de intereses, ser parte del cliente e inversora	_____	_____
19) Existen en su empresa sindicatos	_____	_____
20) Mide su empresa el clima organizacional en los trabajadores	_____	_____
21) Elabora su empresa planes de acción para determinar la cultura organizacional deseada	_____	_____
22) ¿Presenta su empresa indicadores de gestión que como resultado puedan ubicarse entre el 65 y 100 por ciento de cumplimiento?	_____	_____

Anexo D

Contenido del Contrato Principal de Servicio de Outsourcing Para Proveedores de Copacker del Sector Manufacturero.

En (ciudad), a (día (s)) del mes (indicar mes) de (año), reunidos de una parte, (nombre de la entidad, sociedad, empresa que contrata el servicio) entidad o empresa (domiciliada) en (ciudad), e inscrita en el (identificación del registro mercantil), en (fecha), bajo (Nº.), Tomo (Nº) en adelante denominada "EL CLIENTE", a efectos del presente Contrato, representada en este acto por (nombre del representante legal de la empresa), mayor de edad, de nacionalidad (país) y titular de la Cédula de Identidad (Nº), en su condición de (cargo), según consta en (acta de asamblea) celebrada en fecha (día) (mes) (año) y de la otra Parte, (la entidad, sociedad, empresa que presta el servicio), domiciliada en (ciudad) (Estado) e inscrita en el (identificación del registro mercantil), en fecha (indicar fecha), bajo (Nº), Tomo(Nº), en adelante denominada "EL PROVEEDOR" a efectos del presente Contrato, representada en este acto por (nombre del representante legal de la empresa), mayor de edad, de nacionalidad (país) y titular de la Cédula de Identidad (Nº), en su condición de (cargo), según consta en (Acta) celebrada en (fecha); (día); (mes); (año), debidamente facultado para este acto según consta en (documento) de (fecha); (día); (mes) (año). Ambas partes podrán denominarse conjuntamente como "LAS PARTES" o individualmente como "LA PARTE". "LAS PARTES" se ha convenido celebrar como en efecto se celebra el presente Contrato de Externalización (Outsourcing), a cuyos efectos: MANIFIESTAN: a) Que "EL PROVEEDOR" tiene como actividad principal (indicar). b) Que "EL CLIENTE" es una empresa cuya actividad principal es (indicar).c) Que "LAS PARTES" tienen acordado la celebración de un contrato de externalización (outsourcing) para el servicio de manufactura en los términos que en el presente documento se

establezcan. d) Que, en virtud de las consideraciones precedentes, “LA PARTES”, de sus libres y espontáneas voluntades, han acordado otorgar el presente Contrato de Externalización (Outsourcing), en adelante (“El Contrato) con sujeción a las cláusulas siguientes: CLÁUSULAS: CLÁUSULA PRIMERA: (El objeto de Contrato de Externalización (outsourcing)). En cumplimiento del presente Contrato, “LA EMPRESA” prestadora del servicio se compromete realizar para “EL CLIENTE” las prestaciones (en adelante “los Servicio”) descritos. (Identificar en un anexo cuáles son esos servicios, es decir describir detalladamente en qué consistirá la prestación de servicio, se buscará dejar claro lo que debe y no incluir) en los términos y condiciones establecidas. Por su parte la empresa que contrata el servicio (“EL CLIENTE”) se compromete para con “EL PROVEEDOR”, a entregar, en el caso que sea necesario, los materiales descritos en otro anexo (identificar las materias primas y empaques necesarios para el cumplimiento de la prestación). CLÁUSULA SEGUNDA: (Definiciones). A los efectos del presente Contrato “LAS PARTES” otorgan a los siguientes términos el significado que se define a continuación: (Aquí se comprenden definiciones que en virtud de la naturaleza del servicio las Partes entienden que pueden llevar a un mal entendimiento. Por ejemplo: especificaciones de producción, proceso, producto terminado y calidad, inventarios, materia prima, material de empaque, requerimientos de producción, entre otros). CLÁUSULA TERCERA: (Responsabilidad). “EL PROVEEDOR”, será responsable de la ejecución de la prestación o servicio y tendrá la dirección, control y responsabilidad única de sus trabajadores. En tal virtud “EL PROVEEDOR” será quien única y exclusivamente responde de las obligaciones originadas en las disposiciones legales o contractuales relacionadas con el personal que utilice en el cumplimiento de este Contrato, incluida La Ley Orgánica del Trabajo, su Reglamento y demás disposiciones laborales vigentes. “EL PROVEEDOR” será el único responsable por cualesquiera reclamos que

podiera surgir por tales motivos contra “EL CLIENTE”- La contratación de todo el personal para la ejecución de este Contrato lo hará “EL PROVEEDOR”, en su propio nombre y por su exclusiva cuenta y responsabilidad.- A todos los efectos y consecuencias legales tanto durante la vigencia de este Contrato como después de la terminación , se entenderá que siempre ha sido el único y exclusivo patrono de los trabajadores que utilice en relación con el presente Contrato. Infringirá en responsabilidad cualquiera de “LAS PARTES” que actúe de forma negligente o culposa en el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el Contrato ocasionando con ello un daño o perjuicio a la otra Parte. “EL PROVEEDOR” será responsable de cualquier daño o perjuicio que sufra “EL CLIENTE”, sus accionistas, funcionarios, trabajadores terceros o consumidores como resultado de un hecho acto u omisión imputable a “EL PROVEEDOR”. “EL PROVEEDOR” podrá estar exento de las responsabilidades antes señaladas una vez que llegue a demostrar que existió caso fortuito, fuerza mayor o fue un hecho culposo imputable a “EL CLIENTE”. CLÁUSULA CUATRA: **(Contraprestación).** El precio que “EL CLIENTE” pagará a “EL PROVEEDOR” por la realización de los servicios del presente Contrato, es de (indicar cantidad); (moneda) en adelante (“El Precio”); que será abonado mediante (indicar forma, lugar, condición de pago, y si procede, plazos anticipados). Las facturas deberán cumplir con todos los requisitos exigidos por la Administración Tributaria y podrán estar sujetas a las respectivas retenciones de Ley. El Precio acordado y establecido en el presente Contrato está fijado a efecto de la prestación del Servicio objeto del Contrato. En el supuesto de modificar o ampliar los Servicios deberán ser revisados y acordados de mutuo acuerdo entre “LAS PARTES”. En su caso, la Parte que considere oportuno modificar el Precio del servicio objeto del presente Contrato, deberá enviar notificación por escrito a la otra Parte a fin de negociar dicha propuesta. La falta de acuerdo sobre la propuesta facultará a

“LAS PARTES” para proceder a la terminación del presente Contrato, lo cual procederá al vencimiento del plazo de (indicar plazo) días continuos, contados a partir del vencimiento de los (Nº días) hábiles a la respuesta de la notificación. CLÁUSULA QUINTA: (Confidencialidad). “LAS PARTES” se comprometen a guardar absoluta confidencialidad sobre toda la información y documentación que pudiera ser necesaria para el cumplimiento del objeto del presente Contrato. De acuerdo al Acuerdo previo de Confidencialidad, “LAS PARTES” se obligan a no revelar, ni utilizar directa o indirectamente la información y conocimientos adquiridos, productos de la relación contractual acordada entre “LAS PARTES”. “LAS PARTES” se comprometen a tomar las medidas necesarias, tanto respecto a sus empleados como a terceros que pudieran guardar o tener alguna relación con el presente Contrato. A objeto de asegurar el cumplimiento de lo acordado en esta cláusula. Una vez extinguido el presente Contrato, “EL PROVEEDOR” entregará o destruirá toda información que por motivo de la relación haya guardado en cualquier soporte o haya reproducido por cualquier medio. El incumplimiento de esta cláusula de confidencialidad por cualquiera una de “LAS PARTES” traerá como consecuencia la terminación del presente Contrato y su correspondiente indemnización por daños y perjuicios ocasionados.

CLÁUSULA SEXTA: (Duración). El presente Contrato entrará en vigencia a partir del a la fecha de su otorgamiento. Tendrá una duración de (indicar años) contado a partir de la misma, “EL PROVEEDOR” realizará los Servicios objeto del presente Contrato. Una vez finalizado dicho plazo “LAS PARTES” acordarán la renovación o no del presente Contrato, así como los términos y condiciones del mismo. En el supuesto de que por alguna de “LAS PARTES” pueda ser terminado el Contrato en cualquier momento y por cualquier motivo, previa notificación escrita, con por lo menos (indicar Nº días) de anticipación a la fecha efectiva de su resolución. En cuyo efecto la Parte que así lo decida estará obligado a indemnizar con pago en dinero a la

otra Parte hasta la fecha efectiva en que el Contrato tengas pautado su fecha de terminado. **CLÁUSULA SÉPTIMA: (Exclusividad).**“EL PROVEEDOR”, se obliga a no fabricar ni distribuir ningún producto el cual cuyos signos distintivos, entendiéndose éstos como aquellos elementos aprehensibles por los sentidos que sirven para identificar a los productos y servicios que se ofrecen al público, se asemejen a los productos elaborados para “EL CLIENTE”. **CLÁUSULA OCTAVA: (Resolución del Contrato).**“LAS PARTES” acuerdan que podrán resolver el presente Contrato por las causales de terminación siguientes: 1. Por voluntad de cualquiera de las Partes mediando preaviso con una antelación de (número) días. 2. Por voluntad de algunas de las Partes cuando incumpliera cualquiera de las obligaciones que acepta por el presente Contrato, especialmente por el incumplimiento del pago en el plazo previsto para ello y por desacuerdo entre las Partes sobre la modificación del Precio acordado en el presente Contrato. 3. Extinción de la personalidad jurídica de cualquiera de las Partes o que sea declarada en quiebra o suspensión de pago cualquiera de las Partes. 4. Que “LAS PARTES” no puedan obtener las materias primas o empaques durante un plazo razonable tomando en cuenta la realidad del mercado nacional, necesarios para la elaboración o fabricación de los productos objetos de este Contrato. 5. En cualquier caso, y como requisito previo a la resolución del Contrato por cualquiera de las Partes, se deberá notificar a la Parte que haya incumplido sobre tal incumplimiento (indicar). Transcurrido dicho plazo se podrá resolver el Contrato. En su caso, el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones supondrá el nacimiento de un derecho de indemnización por los daños y perjuicios causados. **CLÁUSULA NOVENA: (Personas de Contacto).** “LAS PARTES” acuerdan que para aclarar cualquier duda, aspecto técnico a comunicar, cualquier incidencia que sea necesario se deberá contactar a la otra Parte a través de las personas de contacto que se indican a continuación:

Por “EL CLIENTE” (indicar en un anexo, las personas con sus respectivos cargos que tengan inherencia con el objeto del contrato, así como responsabilidad en: Gerencia General planta, logística, calidad, conocimiento técnico y distribución con sus respectivos números telefónicos y direcciones de correo electrónico). Por “EL PROVEEDOR” (indicar en otro anexo, las personas con sus respectivos cargos que tengan inherencia con el objeto del contrato, así como responsabilidad en: Gerencia General planta, logística, calidad, conocimiento técnico y distribución con sus respectivos números telefónicos y direcciones de correo electrónico). CLÁUSULA DECIMA: **(Garantías)**. “EL PROVEEDOR” garantiza a “EL CLIENTE” que dispone de todos los requisitos y permisología legal necesarios para la prestación del Servicio. Así mismo garantiza la calidad de los productos en todo lo que tiene que ver con su fabricación y en la asistencia de las especificaciones de producción, proceso y calidad. Además “EL PROVEEDOR” garantiza que dispone de una póliza de seguro que permite cubrir cualquier indemnización que hubiera de hacer frente a “EL PROVEEDOR” a “EL CLIENTE” derivada de la incorrecta e irregular prestación del Servicio. CLÁUSULA DECIMA PRIMERA: (Supervisión). “EL PROVEEDOR”, acepta que “EL CLIENTE” en los momentos que así lo requiera, vigile el desarrollo de los Servicios objetos del presente Contrato, a fin de comprobar la calidad de las prestaciones, el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas y las etapas del proceso para la entrega de los productos solicitados por “EL CLIENTE” en especial lo referido a calidad, cantidad, rubros y fechas. CLÁUSULA DECIMA SEGUNDA: (Penalidades). Si durante la vigencia del Contrato de Servicio de Externalización (outsourcing) “EL PROVEEDOR” y/o “EL CLIENTE” incumplen cualquiera de las obligaciones que asumen en virtud de este Contrato, supondrá, el nacimiento de un derecho de indemnización única, total y definitiva por los daños y perjuicios causados, debiendo entonces rembolsar cualquier pago que éstos deban hacer por tal motivo.

CLÁUSULA DECIMA TERCERA: (Modificaciones).“LAS PARTES” de común acuerdo deciden que el presente Contrato podrá ser objeto de modificaciones, previo consenso, mediante la suscripción de anexos, siempre y cuando los mismos no alteren sustancialmente el objeto del mismo. Estos anexos deberán constar por escrito y estar debidamente firmados por los representantes de las Partes. CLÁUSULA DECIMA QUINTA (Notificaciones). “LAS PARTES” convienen que las notificaciones por escrito deberán ser por personas debidamente facultadas para representar y obligar a “LAS PARTES” con el respectivo acuse de recibo. Las comunicaciones deberán ser realizadas a las direcciones siguientes (indicar nombre y dirección correspondiente a cada una de las partes). CLÁUSULA DECIMA SEXTA: (Domicilio y Ley aplicable). Las partes declaran como domicilio especial y excluyente a la (ciudad) acogiéndose a la legislación vigente del (país). En este sentido, todas las desavenencias que deriven de este Contrato serán resueltas por “LAS PARTES” agotando en primera instancia la conciliación entre los representantes autorizados de “LAS PARTES”. Caso contrario será sometido y resuelto definitivamente mediante arbitraje. CLÁUSULA DECIMA SÉPTIMA: (Capacidad). Las personas que suscriben el presente Contrato de Servicio de Externalización (outsourcing) garantizan que tienen cualidad y están debidamente facultados para obligarse y actuar en nombre de sus representadas. CLÁUSULA DECIMA OCTAVA: (Jurisdicción). Las “PARTES” eligen como domicilio especial para todo el efecto que se dirimen de este Contrato, la ciudad de (indicar ciudad), a la jurisdicción de cuyos tribunales declaran someterse. Se hacen dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la (ciudad), a los (días) del (mes) del (año).

Por, EL CLIENTE

Por, EL COPACKER