



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 23, No.2  
Noviembre 2024

Formación Gerencial, Año 23. Nº 2, noviembre 2024  
ISSN 1690-074X

## ENFOQUE DE PROCESOS EN LAS OPERACIONES DE LAS GERENCIAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA

Calixto Hernández Gil\*

Wuilliams Nava Quintero\*\*

Recibido: agosto 2024

Aprobado: octubre 2024

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo caracterizar el enfoque de procesos en las operaciones de las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela. El estudio fue descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por las gerencias de servicios logísticos de petróleo de Venezuela de la costa oriental del Lago, para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario contentivo de 16 ítems. La validación se realizó mediante el juicio de 5 expertos, y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un 0,94 ubicándolo en una muy alta confiabilidad. Los resultados arrojaron un alto cumplimiento del enfoque de procesos en las gerencias estudiadas, dado por muy alto cumplimiento en los indicadores entrada, actividades del proceso, recursos, controles y salida representando una fortaleza para la gestión.

**Palabras claves:** Enfoque de procesos, entrada, actividades del proceso, recursos, controles, salida.

\*Economista. Contador Público. Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia Financiera. Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Decano del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia. E-mail: calixtohg19@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7945-7729>

\*\* Ingeniero de Petróleo, Magister en Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia. Costa Oriental del Lago. E-mail: navawuilliams@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-9941-6440>

## **PROCESS APPROACH IN THE OPERATIONS OF THE LOGISTICS SERVICES MANAGEMENTS OF VENEZUELA PETROLEUM**

### **ABSTRACT**

The objective of there search was to characterize the process approach in the operations of the logistics services management of Petróleos de Venezuela. The study was descriptive, with a non-experimental, transectional and field design. The population was made up of the management of Venezuelan oil logistics services on the Eastern coast of the Lake. For data collection, the survey technique was applied, with a questionnaire containing 16 items. Validation was carried out through the judgment of 5 experts, and reliability was calculated through Cronbach's Alpha coefficient, obtaining 0.94, placingit at very high reliability. The results showed high compliance with the process approach in the managements studied, given by very high compliance in the input indicators, process activities, resources, controls and output, representing a strength for management.

**Keywords:** Process approach, input, process activities, resources, controls, output.

## INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, el cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen. Dentro de este contexto, para Porter (2001), en el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir, distribuir productos de excelente calidad y precio. Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos, y, por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

De lo anterior se deduce, que las empresas independientemente de la naturaleza de su negocio se deben monitorear y estar alertas ante señales de debilidad emitidas por la organización y tienen como objetivo alcanzar las metas fijadas, las cuales se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico; y en consecuencia, manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura reflejada en su organigrama.

En este contexto, Ander-Egg (2007), parte de la planeación estratégica como un sistema social integrado por personas las cuales tienen su propia escala de valores y establecen lo que es conveniente e

inconveniente, bueno o malo. El actor que planifica está inserto y forma parte de la realidad que planifica, coexistiendo con otros actores sociales que, de algún modo, también planifican. No hay monopolio en la elaboración del plan, sino coexisten varios planes, algunos coincidentes, otros posibles de concertar y algunos en competencia.

Dentro de ese marco, será necesaria la formulación de acciones estratégicas, conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. De acuerdo con los razonamientos que se han realizado, según los autores anteriormente mencionados, para el caso de la investigación a realizar se pretende analizar el proceso de la planificación estratégica de operaciones tomando como base la problemática presente en la empresa Petróleos de Venezuela, enmarcándonos en el contexto de las gerencias de servicios logísticos de la costa oriental del lago de Maracaibo, de acuerdo a las entrevistas no estructuradas realizadas al personal gerencial de servicios logísticos, en las cuales se pudo conocer que los objetivos planteados actualmente no tienen coherencia con las estrategias implementadas, lo cual conlleva al no cumplimiento de las metas establecidas.

Asimismo, esta situación impacta directamente a la empresa, debido a que estas gerencias son las encargadas de suministrar todo lo concerniente a logística para que las unidades de producción puedan cumplir con las cuotas establecidas a cada una de ellas en materia petrolera.

De la afirmación anterior, surge la necesidad de estudiar no sólo las estrategias que en este sentido debiera implementar las gerencias de servicios logísticos de

Petróleos de Venezuela en la costa oriental del lago, sino también la forma de describir la planificación estratégica en las gerencias de servicios logísticos de petróleos de Venezuela de la costa oriental del Lago.

Esta investigación tiene por finalidad caracterizar el enfoque de procesos en las operaciones de las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela.

## DESARROLLO TEÓRICO

### Enfoque de procesos

Para comenzar, Chase y col. (2004), definen el proceso como cualquier paso o serie de pasos que intervienen en la conversión o transformación de inputs (entradas) en outputs (salidas), en la función de operaciones, algunos procesos se centran en el desarrollo de nuevos productos, otros en la producción de productos ya existentes, los que hay los convierten en servicios para el cliente, implica el uso de una de los recursos de una organización, para obtener algo de valor, ningún producto puede fabricarse o ningún servicio puede suministrarse sin un proceso a su vez ningún proceso puede existir sin un producto o servicio.

Para Krajewsky y Ritzman (2008), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose un producto para un cliente, el tipo de procesos puede variar según el tipo de empresa, asimismo, asegurando diferentes fases para cada proceso de creatividad, por último, proporciona un balance entre la actividad de cada área de producción o de servicio.

Por su parte, Schroeder (2005), determina el proceso como una instalación que se utiliza para producir el producto o servicio, las decisiones incluyen el tipo de equipo o tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta, así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o

de servicios; muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo, no pueden revertirse de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital, por lo tanto, resulta importante que el proceso se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa.

Asimismo, puede referirse el proceso como una parte cualquiera de la empresa que toma insumos transformándolos en productos donde se espera tendrán un alto valor para ella que los insumos originales, en algunos casos ciertos bienes son el producto del proceso; no obstante, el producto de muchos procesos son ciertos servicios, es esencial que toda la organización comprenda cómo funcionan los procesos para poder asegurar la competitividad de la misma.

Por su parte, Peteiro (2012), plantea que el enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000), y la gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Asimismo, Ortiz (2006), define este proceso como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Estas actividades, requieren recursos, agregan valor y utilizan controles, con el fin de permitir la transformación de las entradas en las salidas, que permitirán medir la eficiencia del proceso y los resultados

esperados. Existen una serie de elementos que afectan a las organizaciones, y los denominados “males endémicos”, los cuales alteran a todo proceso, dentro de los cuales se encuentran:

1. No creer en el planeamiento estratégico, aduciendo un entorno incierto, cambiante e impredecible, sin evaluar la importancia que tiene el estar preparado especialmente en esos entornos.
2. No diferenciar lo que es un costo de lo que es un gasto, y cargar todo al producto, con el lógico incremento de precios, sacrificando muchas veces calidad, a fin de así creer que pueden seguir siendo competitivos en mercados cada vez más difíciles.
3. No evaluar que la exigencia del mercado hace que se tenga que competir con calidad y no con precios.
4. Desconocimiento a todo nivel de las capacidades materiales, personales, tecnológicas, administrativas, financieras, productivas y logísticas de la organización, entre otros.

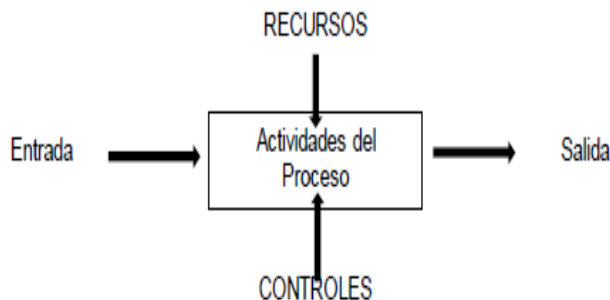
Además, el enfoque de procesos permite que estos elementos o males endémicos sean vistos desde otra perspectiva por la empresa, logrando obtener la integración y

alineamiento de los procesos para el logro de resultados planeados, además de desarrollar habilidades para centrar los esfuerzos en eficacia y eficiencia, así el mejoramiento continuo con base en mediciones objetivas.

En resumen, los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso. (Ver figura N°1). En tal sentido, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza y debe tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

Los anteriores razonamientos permiten al investigador afirmar que el enfoque de procesos tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de otras partes interesadas, como pueden ser sus empleados, sus proveedores y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva. Por tal motivo, para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, dentro de su proceso de producción.

Figura N° 1. Elementos básicos de un proceso



Fuente: Ortiz (2006)

**Entrada**

Según Pérez (2008), un input (entrada principal) es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. Para Moreira (2013), entradas se definen por las necesidades de las personas y las fuentes de información procedentes, tanto internas como externas. Las entradas pueden ser manuales o automáticas.

Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas. Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáneres, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

De las definiciones expuestas, el investigador comprende la entrada como el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información.

**Actividades del proceso**

Según Pérez (2008), la secuencia de actividades son aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa. Con base a estas afirmaciones, el investigador asume que, las actividades del proceso son un conjunto de acciones planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados.

Las actividades que realiza un sistema de información son:

**Entradas:**

1. Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente, etc.
2. Políticas de créditos: límite de crédito, plazo de pago, etc.
3. Facturas (interface automática).
4. Pagos, depuraciones, etc.

**Proceso:**

1. Cálculo de antigüedad de saldos.
2. Cálculo de intereses moratorios.
3. Cálculo del saldo de un cliente.

**Almacenamiento:**

1. Movimientos del mes (pagos, depuraciones).
2. Catálogo de clientes.
3. Facturas.

**Salidas:**

1. Reporte de pagos.
2. Estados de cuenta.
3. Pólizas contables (interface automática).
4. Consultas de saldos en pantalla de una terminal.
5. Finalización de orden de servicio.

**Recursos**

Para Pérez (2008), los recursos son los siguientes:

- **Personas:** Quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, entre otros.
- **Materiales:** Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas, no únicamente materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima.
- **Infraestructura:** Con que herramientas, instalaciones, maquinaria, hardware, software.

- Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo.

Por otro lado, Sáez (2000), refiere los recursos como los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos difíciles de valorar, ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable. Los recursos tangibles son fundamentalmente de tres clases, recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles.

Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o layout más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros. Los recursos intangibles están basados en la información tanto externa como interna y en la formación de los recursos humanos tangibles pudiendo ser de dos tipos, a saber, recursos intangibles humanos y recursos intangibles técnicos.

Con base en los razonamientos anteriores, el investigador asume que los recursos son aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad y son factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios.

## Controles

Según Pérez (2008), se refiere al sistema de control formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. El mismo es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente. Además, según Tocchetti (2004), el control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos.

El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados. Las características e intensidad de los sistemas de control varían en las distintas organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño, la actividad, el contexto, los recursos, etc.

De igual manera, Valda (2010), refiere el control como la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control.

El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.



De las definiciones expuestas, el investigador comprende que el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

### Salida

Según Pérez (2008), la salida está reflejada en el Producto/Servicio destinado al cliente interno/externo.

Es fundamental, que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente. Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente, si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

Asimismo, un output (salida) es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente. Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.

- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión.
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.

Con base a lo referenciado en este punto, para el investigador, las salidas constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan. Una vez analizada y detallada toda esta información se puede confeccionar la ficha del proceso.

### MÉTODO

Se consideró una investigación descriptiva ya que el análisis se realizó en las áreas de trabajo, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. con base a lo antes expuesto, los datos fueron recolectados de una población finita, conformada por las gerencias de servicios logísticos de petróleos de Venezuela de la costa oriental del Lago, el personal que trabaja en dichas gerencias, calificados de gerentes, líderes y supervisores, constituyen los sujetos informantes de esta manera, la población objeto de estudio es de seis (6) gerencias, y el total de sujetos encuestados será de treinta y seis (36) en el cuadro 1, se

muestra la distribución de los sujetos por cada una de las gerencias.

**Cuadro 1. Distribución de la población objeto de estudio**

GERENCIA	GERENTES	LÍDERES	SUPERVISORES
Planificación, programación y control de gestión	2	2	2
Mantenimiento de instalaciones no industriales	2	2	2
Mantenimiento, operaciones y sistema	2	2	2
Alimentación y nutrición	2	2	2
Apoyo logístico	2	2	2
Proyectos no industriales y administración de espacios	2	2	2
SUBTOTAL	12	12	12
TOTAL	36		

Fuente: Nava (2019)

De acuerdo a lo expuesto, se utilizó la encuesta como técnica para obtener datos con las opiniones que interesan al investigador, como instrumento un cuestionario de 15 ítems con una escala de frecuencia, de cinco (5) alternativas de respuesta, representada de la siguiente manera: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca para ser aplicado el instrumento, fue necesario establecer la validez de contenido a través del juicio de 5 expertos y el cálculo de la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alpha de Cronbach se evidenció una muy alta confiabilidad de 0,94. Los datos recolectados se procesaron mediante la estadística descriptiva, con la medida de tendencia central media aritmética o promedio, asimismo se elaboró un baremo para su interpretación como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Baremo para la interpretación de la media aritmética. Ítems, indicadores, y dimensiones**

INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
4.21 - 5	MUY ALTO CUMPLIMIENTO	Si el nivel de cumplimiento es muy alto o alto se considera una fortaleza para la gestión estratégica de operaciones.
3.41 - 4.20	ALTO CUMPLIMIENTO	
2.61 - 3.40	MODERADO CUMPLIMIENTO	Si el nivel de cumplimiento es moderado se considera una leve fortaleza para la gestión estratégica de operaciones.
1.81 - 2.60	BAJO CUMPLIMIENTO	Si el nivel de cumplimiento es bajo o muy bajo se considera una debilidad para la gestión estratégica de operaciones.
1 - 1.80	MUY BAJO CUMPLIMIENTO	

Fuente: Nava (2019)

## RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos, en caracterizar el enfoque de procesos en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la costa oriental del lago de Maracaibo. Ésta fue estudiada en cinco (5) indicadores: entrada, actividades del proceso, recursos, controles y salida.

En la tabla 1, se presenta el resumen del evento enfoque de procesos, reflejando una media para la dimensión de 4,04, indicando que en las gerencias bajo estudio se da alto cumplimiento al enfoque de procesos, siendo esto una fortaleza para la gestión que se analiza. Al detalle se evidencia muy alto cumplimiento en la entrada (4,25), actividades del proceso (4,25) y recursos (4,26); mientras que los indicadores controles (3,72) y salida (3,70) reflejan un alto cumplimiento.

**Tabla 1. Dimensión: Enfoque de procesos**

INDICADOR	X	CATEGORÍA
Entrada	4,25	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
Actividades del proceso	4,25	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
Recursos	4,26	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
Controles	3,72	Alto cumplimiento / Fortaleza
Salida	3,70	Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Evento</b>	<b>4,04</b>	Alto cumplimiento / Fortaleza

Fuente: Nava (2019)

No obstante, la orientación del proceso en estas gerencias de servicios logísticos apunta en direcciones específicas y abarcan el enfoque que plantea Ortiz (2006), quien lo define como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

En este orden de ideas, estas actividades, requieren recursos, agregan valor y utilizan controles, con el fin de permitir la transformación de las entradas en las salidas, que permitirán medir la eficiencia del proceso y los resultados esperados.

Estos enfoques manejados por estas gerencias incrementan la eficiencia y efectividad del proceso, reflejando un alto cumplimiento con oportunidades de mejorar cada vez más, y es por ello que se realizan algunas recomendaciones al final de esta investigación. Ahora bien, al detalle de cada uno de los indicadores utilizados para medir el evento enfoque de procesos (entrada, actividades del proceso, recursos, controles y salida), a continuación, se especifican los resultados obtenidos al respecto.

En lo que respecta al indicador entrada, puede observarse una media de 4,25, la tabla 2, lo cual es indicativo de muy alto cumplimiento en la gestión estratégica de operaciones que se realiza en las gerencias bajo estudio; siendo esto una fortaleza de la gestión. Al desglosar los ítems se muestra muy alto cumplimiento en lo concerniente a: el proceso de entrada de las solicitudes de servicio se da con fluidez (4,28); el proceso de entrada de las solicitudes de servicio se da sin inconvenientes (4,25); el proceso de entrada de las solicitudes es claro para lograr el procesamiento (4,22).

Estos resultados logran muy alta congruencia con lo expuesto por Peralta (2001), quien refiere la entrada como el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información.

**Tabla 2. Indicador: Entrada**

INDICADOR: Entrada			
N°	ÍTEMS	X	CATEGORÍA
1	El proceso de entrada de las solicitudes de servicio se da con fluidez.	4,28	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
2	El proceso de entrada de las solicitudes de servicio se da sin inconvenientes.	4,25	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
3	El proceso de entrada de las solicitudes es claro para lograr el procesamiento.	4,22	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>		<b>4,25</b>	<b>Muy Alto cumplimiento / Fortaleza</b>

Fuente: Nava (2019)

Ahora bien, para el indicador actividades del proceso se arriba a una media de 4,25, como se muestra en la tabla 3, indicando muy alto cumplimiento en la gestión estratégica de operaciones que adelantan las gerencias bajo estudio; siendo esto una fortaleza para la gestión medida y detallando los resultados por ítems se percibe que los encuestados catalogan con muy alto cumplimiento el que se genere un número de tareas en función de la

planificación (4,22); se emplean políticas para el manejo de inventario (4,25) y se establecen en la planificación anual los proyectos para el crecimiento de la demanda (4,28).

Los resultados son muy coincidentes con Pérez (2008), para quien la secuencia de actividades son aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera.

**Tabla 3. Indicador: Actividades del proceso**

INDICADOR: Actividades del proceso			
N°	ÍTEMS	X	CATEGORÍA
4	Se genera un número de tareas en función de la planificación.	4,22	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
5	Se emplean políticas para el manejo de inventario.	4,25	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
6	Se establecen en la planificación anual los proyectos para el crecimiento de la demanda.	4,28	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>		<b>4,25</b>	<b>Muy Alto cumplimiento / Fortaleza</b>

Fuente: Nava (2019)

Asimismo, se verifican los resultados obtenidos para el indicador recursos, con una media de 4,26, como se evidencia en la tabla 4, indicando muy alto cumplimiento de este indicador, convirtiéndolo en una fortaleza de la gestión. Al desglosar los resultados por ítem, se observó muy alto cumplimiento a lo relacionado: se cuenta con una alta gama de proveedores para garantizar sus insumos (4,22); se establecen estrategias económicas para predecir los cambios inflacionarios en el país (4,31); se cuenta con los insumos para cumplir con las solicitudes según cambios en la demanda (4,25).

**Tabla 4. Indicador: Recursos**

INDICADOR: Recursos			
N°	ÍTEMS	MEDIA	CATEGORIA
7	Se cuenta con una alta gama de proveedores para garantizar sus insumos.	4,22	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
8	Se establecen estrategias económicas para predecir los cambios inflacionarios en el país.	4,31	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
9	Se cuenta con los insumos para cumplir con las solicitudes según cambios en la demanda.	4,25	Muy Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>		<b>4,26</b>	<b>Muy Alto cumplimiento / Fortaleza</b>

Fuente: Nava (2019)

Esta situación evidenciada, pone de manifiesto muy alta congruencia con Sáez (2000) quien refiere los recursos como los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están

recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar; ya que, escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

En cuanto al indicador controles, se aprecia una media de 3,72, como se evidencia en la tabla 5, otorgándole alto cumplimiento; siendo esto una fortaleza de la gestión. Así se puede afirmar alto cumplimiento para las actividades involucradas referidas a: se emplean controles en el seguimiento de los procesos (3,86), se cuenta con un sistema confiable de medición del desempeño de los procesos (3,81); se cuenta con un sistema confiable de medición del desempeño de los empleados (3,50); asociando estas actividades como fortalezas de la gestión analizada. La situación presentada, donde los elementos muestran un alto cumplimiento, coincide altamente con Valda (2010), quien refiere el control como la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

**Tabla 5. Indicador: Controles**

INDICADOR: Controles			
N°	ÍTEMS	X	CATEGORIA
10	Se emplean controles en el seguimiento de los procesos.	3,86	Alto cumplimiento / Fortaleza
11	Se cuenta con un sistema confiable de medición del desempeño de los procesos.	3,81	Alto cumplimiento / Fortaleza
12	Se cuenta con un sistema confiable de medición del desempeño de los empleados.	3,50	Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>		<b>3,72</b>	<b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b>

Fuente: Nava (2019)

Por otra parte, se verifican los resultados obtenidos para el indicador salida, observando una media de 3,70, como se muestra en la tabla 6, indicando alto cumplimiento de este indicador en el enfoque de procesos ejecutado en las gerencias, convirtiéndolo en una fortaleza de la gestión. Al desglosar los resultados por ítem, se observó un alto cumplimiento a lo relacionado con: el servicio cumple con la calidad exigida por el estándar del proceso (3,78); las salidas posibilitan disponer de servicios con valor añadido (3,83); y se establecen pautas para la secuencia que se deben realizar los trabajos (3,50).

**Tabla 6. Indicador: Salida**

INDICADOR: Salida			
N°	ÍTEMS	X	CATEGORÍA
13	El servicio cumple con la calidad exigida por el estándar del proceso.	3,78	Alto cumplimiento / Fortaleza
14	Las salidas posibilitan disponer de servicios con valor añadido.	3,83	Alto cumplimiento / Fortaleza
15	Se establecen pautas para la secuencia que se deben realizar los trabajos.	3,50	Alto cumplimiento / Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>		<b>3,70</b>	<b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b>

Fuente: Nava (2019)

En este orden de ideas, lo anterior concuerda altamente con lo expuesto por Moreira (2013), debido a que el mismo afirma que las salidas constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula

el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.

Lo mostrado anteriormente permite afirmar que se ha logrado establecer un alto cumplimiento de la importancia que debe dársele al enfoque de proceso.

De tal forma, para estas gerencias, la gestión estratégica de operaciones es un proceso mediante el cual pueden coordinarse esfuerzos de divisiones, funciones e individuos para el logro de metas y objetivos organizacionales, comprendiendo que la gestión estratégica es un proceso gerencial debidamente planificado, en el cual se toman un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas conducentes al desarrollo de una estrategia eficaz para la empresa.

## CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos, En lo que concierne al enfoque de procesos en las operaciones en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la costa oriental del lago de Maracaibo, se concluye que en estas gerencias este proceso posee alto cumplimiento, siendo esto una fortaleza de la gestión que desarrollan; conociéndose además muy alto cumplimiento de tres de las fases involucrada a este proceso: entrada, actividades del proceso y recursos.

Con base a estos resultados, se afirma que en las gerencias analizadas se comprende la importancia de los controles, validando los postulados teóricos de la investigación, demostrando que los controles son un elemento clave en la gestión estratégica de operaciones. Se evidencia que estas gerencias realizan las evaluaciones de los resultados, permitiéndoles tomar medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Argentina, Buenos Aires. Editorial Lumen.

Chase, R.; Aquilano, N. Y Jacobs, R. (2004). *Administración de Producción y Operaciones. "Manufactura y Servicios"* (9° ed.). Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill-Irwin.

Krajewski, L. Y Ritzman, L. (2008). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. 7ma edición. Editorial Pearson Educación, S.A. México.

Moreira, M (2013). "La Gestión Por Procesos En Las Instituciones De Información". La Habana: Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

PERALTA (2001) *Guía para una gestión basada en procesos*.

Pérez Serrano, Gloria (2008). *La innovación como respuesta a los retos que plantea la gestión estratégica de operaciones*. Planificación estratégica empresarial, 5ta edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Peteiro. 2012. *Gestión por procesos. Métodos y herramientas*. Revista Universidad La Salle.

Potter, M. 2001. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto S.A. Tercera edición España.

Ortis (2006). *Los Retos de la Calidad para las Pymes*. Bogotá. Colombia. Fondo Editorial Universidad Eafit.

Sáez De Viteri Arranz, D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos*. Volumen N° 3, 2000, pp. 71-86. Universidad de Vigo

Schroeder, R. (2005). *Administración de Operaciones* (5° ed.). México. Editorial McGraw-Hill.

Tocchetti, Yanina. *El control en el proceso Administrativo*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Argentina. Anuario2004. [En línea] [Citado el: 27 de diciembre de 2018.]

Valda Juan. (2010). *Pequeña y Mediana Empresa: Hacer Historia o Ser Historia. Una cuestión de actitud*. [En línea] [Citado el: 27 de diciembre de 2018.]