



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO EN EL
SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, PERÍODO 2018-
2019

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor:

Thornberry Schiantarelli, James Guido

Asesora:

Tejada Estrada, Gina Coral
(ORCID: 0000-0002-0023-5147)

Jurado:

Barrueto Pérez, María Teresa
Novoa Uribe, Carlos Alberto
Rojas García, José Domingo

Lima - Perú

2022

Referencia:

Thornberry, J. (2022). *Modelo de gestión y eficiencia del cabotaje marítimo en el servicio naviero de la Marina de Guerra del Perú, período 2018-2019*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6460>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO
EN EL SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ,
PERÍODO 2018-2019

Línea de investigación: Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Grado Académico de
Doctor en Administración

Autor

Thornberry Schiantarelli, James Guido

Asesor

Tejada Estrada, Gina Coral
(ORCID: 0000-0002-0023-5147)

Jurado

Barrueto Pérez, María Teresa
Novoa Uribe, Carlos Alberto
Rojas García, José Domingo

Lima - Perú

2022

TITULO

MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO
EN EL SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ,
PERÍODO 2018-2019

AUTOR

Thornberry Schiantarelli, James Guido

ASESOR

Tejada Estrada, Gina Coral

Dedicatoria

*A la memoria de mi esposa por su apoyo para
forjarme un futuro digno y a mis familiares por su
estímulo y comprensión.*

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Federico Villarreal, a las autoridades, catedráticos, y a todas las personas e instituciones que han colaborado en el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema:	2
1.2. Descripción del problema:.....	5
1.3. Formulación del problema:	7
1.3.1. <i>Problema general</i>	7
1.3.2. <i>Problemas específicos</i>	8
1.4. Antecedentes.....	8
1.5. Justificación de la investigación	12
1.6. Limitaciones de la investigación	13
1.7. Objetivos	13
1.7.1. <i>Objetivo general</i>	13
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i>	13
1.8. Hipótesis.....	14
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Marco Conceptual.....	15
III. MÉTODO	42
3.1. Tipo de investigación	42
3.2. Población y muestra	42
3.3. Operacionalizacion de variables	44
3.4. Instrumentos	45
3.5. Procedimientos	45

3.6. Análisis de datos	51
IV. RESULTADOS.....	67
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
VI. CONCLUSIONES	77
VII. RECOMENDACIONES	78
VIII. REFERENCIAS.....	79
IX. ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Principales niveles de confianza	43
Tabla 2	Operacionalización de las variables de investigación	44
Tabla 3	Resultados de la validación del contenido del Cuestionario	46
Tabla 4	Indicadores de fiabilidad	47
Tabla 5	Confiabilidad para variable 1.....	48
Tabla 6	Confiabilidad para variable 2.....	50
Tabla 7	Grado de existencia de capacidad de dirección para la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	52
Tabla 8	Grado de existencia de una visión apropiada para la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	53
Tabla 9	Grado de existencia de eficacia del Plan estratégico para el planeamiento de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	54
Tabla 10	Grado de existencia de metas factibles en el planeamiento de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.....	55
Tabla 11	Grado de existencia de un monitoreo efectivo para el control de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.....	57
Tabla 12	Grado de existencia de una gestión por resultados apropiado para el control de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	58
Tabla 13	Grado de existencia de flota de buques aparentes como recursos económicos y técnicos para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.....	59
Tabla 14	Grado de existencia de volumen aparente de carga como recurso económico y técnico para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.....	60

Tabla 15	Grado de existencia de normas legales apropiados como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	62
Tabla 16	Grado de existencia de aspectos portuarios complementarios como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	63
Tabla 17	Grado de existencia de normas de desarrollo administrativos apropiados como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	64
Tabla 18	Grado de existencia de capacidad de servicio del personal como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.....	65

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama del Servicio Naviero de la MGP	34
Figura 2 Dimensión Administración	53
Figura 3 Dimensión Planeamiento	56
Figura 4 Dimensión Control	58
Figura 5 Dimensión Recursos económicos y técnicos	61
Figura 6 Dimensión Políticas	63
Figura 7 Dimensión Calidad del servicio.....	66

RESUMEN

La presente investigación titulada: “MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO EN EL SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, PERÍODO 2018-2019” considera como objetivo principal, determinar en qué medida un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019. El estudio es de tipo básico, con un nivel descriptivo correlacional, y un diseño no experimental. Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la siguiente conclusión general: La aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019. Finalmente se exponen las recomendaciones a las que se ha llegado, de las cuales se desprenden la propuesta de diseñar un Modelo de gestión y con ello mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

Palabras claves: Modelo de gestión, Cabotaje marítimo, Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

ABSTRACT

The present research entitled: “MODEL FOR THE MANAGEMENT AND EFFICIENCY OF MARITIME CABOTAGE IN THE NAVY SERVICE OF THE MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, PERIOD 2018-2019” considers the main objective of determining to what extent a management model may improve for the efficiency of Cabotage maritime in the Shipping Service of the Peruvian Navy, period 2018-2019. The study is of a basic type, with a correlational descriptive level, and a non-experimental design. During the development of this research, the following general conclusion was reached: The application of a management model allows improving for the efficiency of Cabotage maritime in the Shipping Service of the Peruvian Navy, period 2018-2019. Finally, the recommendations that have been reached are set out, from which the proposal to design a management model and thereby improve Cabotage maritime in the Peruvian Navy Shipping Service emerges.

Keywords: Management model, Maritime Cabotage, Shipping Service of the Peruvian Navy.

ABSTRACT

A presente pesquisa intitulada: "MODELO DE GESTÃO E EFICIÊNCIA DA CABOTAGEM MARÍTIMA NO SERVIÇO DE NAVEGAÇÃO DA MARINHA PERUANA, PERÍODO 2018-2019" considera como seu principal objetivo, determinar em que medida um Modelo de Gestão pode melhorar a eficiência da cabotagem marítima no Serviço de Navegação da Marinha do Peru, período 2018-2019. O estudo é do tipo básico, com nível descritivo correlacional e delineamento não experimental. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, chegou-se à seguinte conclusão geral: A aplicação de um Modelo de Gestão permite melhorar a eficiência da cabotagem marítima no Serviço de Navegação da Marinha do Peru, período 2018-2019. Finalmente, são apresentadas as recomendações que foram alcançadas, das quais emerge a proposta de projetar um Modelo de Gestão e, assim, melhorar a eficiência da cabotagem marítima no Serviço de Navegação da Marinha do Peru.

Palavras-chave: Management model, Maritime Cabotage, Shipping Service of the Peruvian Navy.

I. INTRODUCCIÓN

La necesidad de un enfoque estratégico en el ámbito marítimo de nuestro país, constituye un espacio de acción que puede lograr la mejora dentro de sus organizaciones que permitan la realización del desarrollo sostenible cuestión que es vital para su crecimiento. En tal sentido, el estudio tuvo como objetivo principal determinar en qué medida un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia para el cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.

Es por ello que dentro del presente trabajo se han estructurado diversas sesiones, estableciéndose, así en el primero de ellos la introducción, con el planteamiento del problema, su descripción, formulación del problema y objetivos que justifican su concretización.

El segundo aspecto, contiene el marco teórico, abordando teorías y conceptos sobre Modelos de Gestión y el Cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, así como efectuar un análisis integral de las variables y dimensiones representativas de la investigación.

El tercer ítem, contiene el método de estudio, donde se concreta el tipo de investigación, asimismo se presenta, la población, el tamaño de la muestra y las técnicas de investigación y los análisis de los datos.

En la cuarta se presentan los resultados de la investigación de campo realizada, con la contrastación de las hipótesis.

El quinto ítem corresponde a la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, se han seleccionado las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Como corolario del estudio, se presentan los anexos, constituido por la matriz de consistencia, el cuestionario utilizado, la definición de términos, la validación de expertos y la data recopilada de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema:

Los navíos a partir del siglo XVI sustentaron el Comercio Mundial y se reconoce su valioso aporte en el Comercio Internacional, ya que constituyeron el principal elemento de proyectar el poder de las principales naciones del mundo. Con la aparición de los buques a vapor en nuestras costas (alrededor de 1840), el transporte sufrió una gran transformación, llegándose a acortar los viajes a menos de la mitad del tiempo que tomaban las naves veleras.

En el Perú, luego de la colonia, la primera línea naviera regular fue la Pacific Steam Corporation que operó en 1854 cruzando el Cabo de Hornos, haciendo cabotaje desde Valparaíso hasta Panamá. Alrededor de 1872 la línea chilena Sudamericana de Vapores inició sus operaciones en rutas similares.

En aquella época el Perú sólo contaba con algunos buques pequeños de propiedad de particulares, sin capacidad de efectuar navegaciones de ultramar. En ese entonces los puertos peruanos estaban naturalmente ligados a los ferrocarriles.

Recién en 1906 se creó la CPV, en su gran mayoría con veleros que se emplearon para el cabotaje nacional. La operación internacional de líneas navieras era irrestricta y bastante empleada para movilizar pasajeros desde inicios de siglo hasta la construcción de la carretera Panamericana en 1935, paralela al mar.

Durante las décadas, entre 1970 y 1990, la CPV y líneas navieras del Estado y privadas hicieron uso y abuso de la bandera peruana, sin operar el cabotaje.

En los años 90 se liquidó la CPV, se privatizó la TRANSOCEÁNICA, se suprimió la reserva de carga y naturalmente todas las navieras de bandera fueron desapareciendo, quedando

a la fecha con alguna flota, la empresa Naviera Amazónica, que opera en el río Amazonas y EEUU, así como el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú en el transporte de combustibles.

La breve reseña histórica demuestra que el marítimo es uno de los medios más importantes del transporte internacional, dado que este medio es el que tiene mayor capacidad para transportar carga.

Esto se debe a que, por su gran volumen, los barcos cargueros se benefician de las economías de escala, ofreciendo tarifas más bajas que otros medios de transporte. Además, por lo general, un buque puede llevar casi cualquier tipo de carga. El transporte por el medio marítimo es menos susceptible de sufrir retrasos o desvíos por condiciones climáticas adversas.

Sin embargo, también tiene sus desventajas, ya que la eficiencia de este medio está directamente relacionada con la distancia del tramo a recorrer. A mayor distancia, menores costos, por lo que para que el transporte marítimo sea rentable se requiere por lo general, grandes distancias.

De otro lado, el transporte por medio marino, aunque se conecta con vías fluviales importantes, no tiene la misma accesibilidad que el transporte terrestre o aéreo. Además, el manipuleo en puerto exige un embalaje de la carga que debe ser resistente, lo que puede ser costoso. Por medio marítimo, las travesías duran más que las de un vuelo o las del transporte por tierra. La menor frecuencia de los servicios aumenta la duración del almacenamiento (baja rotación de inventarios).

Además, en muchos países la infraestructura portuaria no es la adecuada, lo que produce congestiones y más gastos por efecto de tener mayor permanencia en el puerto. De igual manera, el volumen de carga es un elemento importante a considerar para determinar la selección del medio de transporte. Un volumen pequeño de carga no justifica por lo general el empleo del medio marítimo.

Por ello, para el mercado peruano, que moviliza anualmente alrededor de 30 millones de toneladas en el Comercio Exterior y en el que no se cuenta con flota mercante propia, dependiendo casi exclusivamente de flotas extranjeras, por ello es conveniente analizar las causas que no permiten el desarrollo de un sistema de cabotaje a lo largo de su litoral.

El transporte marítimo en el Perú ha sido tradicionalmente una actividad muy intensa y constituye hasta el día de hoy, el principal medio de transporte para el comercio entre el Perú y los demás países. Sin embargo, desde los años noventa hasta hoy, el transporte marítimo ha ido quedando muy rezagado a nivel regional, tanto por el lado de la infraestructura portuaria, como por las ineficiencias sumadas de una baja tecnificación, la falta de planificación, las grandes ineficiencias en los terminales portuarios de uso público, la falta de inversión en puertos y la inexistencia de condiciones para el desarrollo de una marina mercante peruana.

En el ámbito internacional, el transporte marítimo regular ha generado una fuerte competencia a nivel mundial, que ha llevado a las líneas navieras a fusionarse, consolidándose en unas pocas, que captan la mayoría de la carga “contenedorizada” existente. Estas grandes navieras han alcanzado un fuerte posicionamiento en el mercado.

En el caso del transporte marítimo de cargas masivas, la situación difiere del caso anterior; las barreras de entrada son más bajas y hay espacio para nuevos participantes, donde inclusive podrían ingresar empresas peruanas. Sin embargo, en el caso de estas últimas, los beneficios de contar con “bandera de conveniencia” son hasta el momento, mucho más atractivos que los de contar con bandera nacional.

Dentro de este espectro, mediante D.L. N° 683 promulgado el 02 de noviembre de 1991, se declaró de necesidad y utilidad pública y de preferente interés nacional, el transporte acuático comercial en tráfico nacional o de cabotaje, sea marítimo, fluvial o lacustre. Con este dispositivo, se crearon condiciones especiales para empresas nacionales dedicadas exclusivamente al cabotaje, con el siguiente régimen:

- Capital mínimo igual al 50% del fijado para las otras navieras nacionales.
- Tarifas especiales fijadas en moneda nacional, por los servicios portuarios que se presten, tanto a la nave como a la carga.
- Atención preferente en todos los puertos de la República.

Adicionalmente el 2005 se promulgó la Ley de reactivación y promoción de la Marina Mercante Nacional, la cual en su Art.7 (transporte de cabotaje) recoge lo estipulado en el DL.683 y menciona (Art.7.4): “El transporte de hidrocarburos en tráfico nacional o cabotaje queda reservado hasta en un 25% para los buques de la Marina de Guerra del Perú, por razones de seguridad y defensa nacional”. Asimismo, en el Art. 8.7 manifiesta: “La venta de combustibles, lubricantes y carburantes a naves de bandera nacional para el transporte acuático en tráfico nacional o cabotaje está exonerada del Impuesto General a las Ventas y del Impuesto Selectivo al Consumo, por un período de 10 años”

Cabe señalar que tanto la ley, como el decreto legislativo anteriormente señalados, hasta la fecha no han sido reglamentados. Sin embargo, habiéndose producido su promulgación, dichos documentos se encuentran vigentes.

1.2. Descripción del problema:

Desde la dación en 1991 del Decreto Legislativo N° 683, se declaró de necesidad pública y de preferente interés nacional el cabotaje, para desarrollar y modernizar el transporte acuático nacional. Posteriormente en el 2005 se promulgó la Ley de Reactivación y promoción de la Marina Mercante Nacional, reafirmando el interés del Estado por esta actividad y su importancia estratégica para el país.

De acuerdo a esta última norma, el cabotaje está reservado exclusivamente para buques mercantes de bandera peruana y buques de bandera extranjera fletados u operados únicamente

por empresas navieras nacionales. Sin embargo, esta actividad no ha prosperado como se esperaba, pese a haberse declarado la libertad de rutas.

El escaso movimiento de cabotaje que se viene desarrollando actualmente, se da principalmente para el transporte de carga líquida, específicamente en el rubro de carburantes. Dicho mercado es controlado mayoritariamente por naves extranjeras, existiendo un grupo reducido de naves de bandera nacional, principalmente en el rubro de transporte de gas licuado. De igual manera, la Marina de Guerra a través del Servicio Naviero, opera con naves fletadas para el transporte de hidrocarburos entre puertos del litoral nacional.

El transporte de cabotaje para el rubro de carga sólida se da en forma muy esporádica, con naves fletadas de la Marina de Guerra o del Servicio Naviero de dicha Institución; aunque esta última actividad en los últimos años no ha tenido el protagonismo en el ámbito marítimo, ya que únicamente opera esporádicamente a nivel lacustre y en la zona amazónica; siendo su participación en el caso de la ruta marítima muy escasa, debido principalmente a los altos costos de operación por tonelada transportada, así como a las debilidades de su gestión que es poco eficaz en materia de uso de recursos técnicos y de la pobre utilización de sus recursos humanos. Sin embargo, la ejecución de ciertos procesos, como son la privatización de los puertos, así como la revisión y reducción de tarifas en los puertos de ENAPU, nos permiten vislumbrar que en el mediano plazo se podrían dar las condiciones aparentes para establecer un cabotaje marítimo de carga sólida óptimo dentro del país.

Esto implica que el Servicio Naviero puede establecer un cambio organizativo considerando una gestión óptima dentro de la operatividad del transporte marítimo de carga sólida y que podría cumplir su cometido estratégico de elevar su nivel de productividad y de comercialización, como también de mejorar la imagen de dicha entidad en el mercado, ya que de no contar con una eficiente gerencia estratégica no podría cumplir con los objetivos en su ámbito.

Esta forma de acción incide en la obligación de los funcionarios encargados del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, de evitar afectar no sólo al desarrollo actualizado del servicio marítimo, sino en sus perspectivas futuras dentro de un campo de eficiencia.

En tal sentido debemos indicar, que un Modelo de gestión tiene un alcance especial, por cuanto personifica un adelanto determinante dentro de la coherencia de un esquema teórico y gerencial de alto nivel, ya que los servicios ofrecidas tienen que estar a la altura con el adelanto de la modernización del Estado Peruano y donde se requieren estrategias altamente propias y modernas en la administración de sus organizaciones.

Por ello, en tal orden de ideas, el presente planteamiento intenta emplear con eficiencia y eficacia los instrumentos de gestión estratégica en la administración del transporte marítimo sobre todo de carga sólida (cabotaje), que posibilite cuantificar y medir de modo metódica la actitud de transformación, con el fin de optimizar el progreso del Servicio Naviero de la Marina.

Un Modelo de gestión, representa una herramienta más comprometida y difícil, ya que implica una mayor interacción para comprometer la toma de decisiones en posiciones de desarrollo organizativo y estratégico, en armonía con las reglas de la competitividad de la misma organización, que sea suficiente para lograr una visión medida en términos de calidad y tecnología.

1.3. Formulación del problema:

1.3.1. Problema general

¿Cómo un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la administración de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- b) ¿Cómo el planeamiento de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- c) ¿Cómo el control de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?

1.4. Antecedentes

Godoy (2008). Su estudio aborda el tema de Gestión en el ámbito del transporte marítimo, donde se analiza la optimización en la cadena de transporte de carga containerizada de la empresa Naviera S.A., para ello describe los principales problemas que los clientes enfrentan día a día al exportar sus mercancías con las empresas de transporte marítimo, los que se concentran en el transporte terrestre desde sus lugares de acopio al puerto de embarque, en el “stacking” de la nave con todas las consideraciones que esto acarrea, durante la aventura marítima y los problemas que se generan una vez arribada la carga en el puerto de transbordo hacia su destino final. Todo lo anterior produce un excesivo tiempo de tránsito (“transit time”) para que el cliente cumpla sus envíos a su consignatario, por lo que dicho autor propone mejoras en los procesos con el objetivo de minimizar costos extras asumidos por la empresa Naviera S.A. y poder otorgar un servicio de calidad en el transporte de mercaderías de exportación. La metodología que se utilizó en este trabajo es descriptivo, la misma que se desarrolló a través del análisis de las cadenas del transporte multimodal de la carga, modo terrestre y marítimo, políticas que la entidad aplica a sus clientes para la recepción y el posterior embarque de su carga, prioridades de transbordo, análisis técnico de la locación de las naves v/s carga de exportación que se transborda hacia puerto de destino, análisis de puertos de

transbordo y de destino final para que el transporte sea fluido y sin pérdida de tiempo. El énfasis está en el desarrollo de mecanismos de control que realmente sirvan como medidas de referencia estándar para la cadena del transporte y el crecimiento de la operación comercial, con los indicadores propuestos asociados a estas variables críticas que son días de espera de naves en puerto, porcentaje de ocupación de la nave y rendimiento de nave. Con todo esto, tal como lo sostiene Godoy, se estima poder controlar y reducir los costos que la organización absorbe hoy en día, optimizando de esta forma la cadena de transporte.

Puga (2012). Su estudio tiene como finalidad presentar una propuesta para establecer un Modelo de Gestión por Procesos para la Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), estructurando las guías que considera necesarias para incorporar nuevas herramientas de gestión que permitan controlar sus actividades y resultados a través de un modelo que mida, valore e informe oportunamente sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos estratégicos institucionales. El citado autor considera que los procesos de las organizaciones constituyen uno de los focos de atención de los planteos estratégicos de la administración, ya que a través de su optimización se intenta dar satisfacción a las necesidades del usuario. El estudio de Puga, ayuda a entender la situación por la que atravesaba FLOPEC en el momento del mismo, analizando su comportamiento y estableciendo una forma de gestión determinada para corregir errores existentes y poder enfrentar nuevos retos de manera eficiente y eficaz. En este sentido, sostiene que el enfoque en procesos constituye un medio de apoyo logístico, que permite la gestión óptima de la organización, a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. De igual manera, afirma que la orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa la medida fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente

gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso. Adicionalmente, la norma ISO 9001 fomenta la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso, la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor), el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.

Sobrón (2009), Su tesis tiene como objetivo analizar el Transporte Marítimo en el Ámbito del Desarrollo Comercial Santanderino, donde se concluye lo siguiente; Primera. - Del análisis de los diversos tipos de embarcaciones que entraron en juego en ese transporte ha podido constatar que evolucionaron tanto desde el punto de vista técnico como de sus dimensiones con el transcurso del siglo, y siempre paralelamente a la política promotora estatal en el sector. Así, en un principio, se observa cómo al sustituirse el antiguo régimen de flotas y ferias por los navíos de registro, éstos comenzaron a ser de gran tamaño, ante la demanda de un mayor y más frecuente volumen de carga entre las dos orillas, manteniéndose prácticamente hasta la liberalización del comercio con América, en que la especialización y la adopción de nuevas técnicas al "patache".

Segunda. - En lo que respecta a los países que entraron en juego en el transporte marítimo con el puerto de Santander, se ha puesto de manifiesto que después del nacional, y sobre un total de diez pabellones identificados en la muestra, fue Francia la que mayoritariamente (frecuencia superior al participó en ese transporte 30 % de los movimientos extranjeros), como consecuencia de las buenas relaciones entre ambos países a lo largo del siglo. Le siguió en importancia el sostenido con Inglaterra, representando su aportación el 25

% del tráfico extranjero. Hay que destacar, por otra parte, que se han detectado máximos y mínimos en los gráficos de evolución del transporte entre Santander y los distintos países, coincidentes con los acontecimientos históricos que afectaron a esas naciones en dicho siglo.

Tercera.- Del análisis de las cargas transportadas se ha podido concluir que la importación de productos coloniales (fundamentalmente azúcar), ocupó el primer lugar en el tráfico mercante, absorbiendo cerca del 30 % del total de los movimientos portuarios. Le siguió en importancia el transporte de grano (más del 20 % de los movimientos), y de entre ellos el trigo que, procedente de la meseta castellana, Europa e incluso EE.UU., se molturaba en los 394 molinos de la cuenca del Besaya para su posterior reexpedición a la América hispana. En tercer lugar, se situó el transporte de materiales para la construcción naval (básicamente la madera de roble), con un grado de respuesta próximo al 13 %, coincidiendo su evolución con la política nacional de promoción naval y del astillero de Guarnizo entre los años 1740 y 1770. Peso similar tuvo la exportación de productos manufacturados hacia las colonias, sobre todo hierro elaborado procedente de las ferrerías cántabras y de Vizcaya, así como de otros lugares de la península y de Europa. Por último, los productos naturales propios de la región de Cantabria (higos, avellana y cítricos fundamentalmente), apenas si originaron movimientos portuarios notables, ya que los excedentes no llegaron a ser suficientes como para generar exportaciones más allá de las meramente ocasionales. Santander quedó convertido en centro receptor y distribuidor de mercancías en todas direcciones como consecuencia de su función marítimo-comercial.

Cuarta. - El comercio marítimo del setecientos, a diferencia del de siglos anteriores, ha evidenciado una organización ampliamente desarrollada: se tipificaron las funciones, y el grado de especialización comenzó a aparecer como síntoma de modernidad, tanto en las embarcaciones, como en las funciones laborales relacionadas con el comercio marítimo. Esta división del trabajo dio origen a la consolidación de 396 una clase social, la burguesía

mercantil, y de distintas profesiones que han podido ser perfectamente identificadas en las fuentes documentales consultadas: capitanes, armadores, aseguradores, escribanos públicos y de marina entre otros. El estudio de identificación de todos ellos y la recopilación de datos aportaron una nueva y valiosa información a la investigación.

Quinto. - Del estudio del origen y destino de las embarcaciones que originaron movimientos en el puerto de Santander se ha puesto de manifiesto que la ruta más frecuentada fue la de cabotaje (porcentaje superior al 30 % del total de la muestra), básicamente con los puertos de El Ferrol y Bilbao. Le siguió en importancia la ruta europea (cerca del 25 % de los movimientos), situándose en cabeza, entre los distintos puertos, el de Bayona y Londres. Un porcentaje similar del tráfico lo acaparó el continente americano, siendo el puerto de La Guayra (Venezuela) el que registró un peso mayor, seguido del de Buenos Aires. Por último, la ruta sostenida con las islas de Barlovento y Caribe representó más del 20 % de la muestra, siendo el puerto de la Habana (incluyendo el vecino puerto de San Cristóbal), el que representó un grado de utilización mayor.

1.5. Justificación de la investigación

En la actualidad, el 90% de la carga en el Perú se moviliza por vía marítima. Sin embargo, el cabotaje dentro del país, está restringido principalmente al transporte de hidrocarburos. Las cargas de este rubro las movilizan principalmente la Naviera TRANSOCEÁNICA, la empresa REPSOL (con flota contratada) y el Servicio Naviero de la Marina, con naves fletadas.

El cabotaje marítimo de carga solida puede ser una alternativa ventajosa frente a otras modalidades de transporte, especialmente frente al terrestre, representando una alternativa más segura y económica, por lo que puede resultar de gran importancia para el comercio y el desarrollo nacional. En ese sentido, resulta conveniente explorar las posibilidades que podría

ofrecer esta modalidad de transporte marítimo en el litoral peruano, en comparación con otras modalidades de transporte, así como determinar de qué manera se podrá optimizar la rentabilidad de esta actividad para hacerla atractiva, mediante la implementación de un esquema de gestión estratégica.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones en el proceso de la presente investigación son las siguientes: De tipo económico, porque los recursos son escasos y de la obtención de la información acerca de la gestión en el servicio naviero de la Marina de Guerra del Perú.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar en qué medida un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Determinar cómo la administración de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- b) Establecer cómo el planeamiento de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- c) Determinar cómo el control de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.

1.8.2. Hipótesis específicas

- a) La administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- b) El planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- c) El control de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

La ejecución de una estrategia es un procedimiento formal de gestión cuyo fin fundamental es alcanzar y hacer realidad la habilidad. Su meollo está en responder a la pregunta del cómo lo vamos a hacer, en directa referencia a lo establecido en el proceso que se orienta a definir qué vamos a hacer dentro de una organización.

Dentro de los alcances de la organización, la mayor parte obedece a la acción de los directivos y el personal de altos cargos jerárquicos, donde actúan en base a una gestión competitiva, siendo los modelos de gestión sobre todo por resultados, una parte sustancial y metodológica para afrontar los desafíos de modernización.

La Gestión por resultados o “accountability” es un concepto muy usado hoy en día para caracterizar a los gobiernos democráticos. Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2009), Gestión por resultados es la: Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales (p.21).

Por otra parte, para Shedler (2004) la Gestión por resultados tiene dos dimensiones básicas:

Incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público (answerability). Por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos (enforcement).(p.5)

La ejecución de la estrategia se ordena para proyectar el ámbito interno de la organización, buscando disponer un adecuado ordenamiento de la asignación de los recursos, sistemas, habilidades y procesos con la finalidad de lograr materializar la evaluación de la empresa.

2.1.1. Modelo de gestión

a) Definición y enfoque

El término modelo proviene del concepto italiano de “modello”. El vocablo puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales.

Según Cassini (2008), un modelo “hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción” (p.51). También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Por otra parte, el concepto de gestión según el mismo autor, proviene del latín “gesio” y hace alusión a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por ende, de la concreción de diligencias conducentes al logro de una actividad organizada o de un deseo cualquiera, la noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar actividades administrativas.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites o sea documentación que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, dentro de un modelo de gestión se realiza un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden

alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población

Recientemente incorporado a la teoría de las organizaciones públicas en los últimos años, la gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución.

La gestión orientada por resultados está regida por valores y principios fundacionales. Entre ellos destaca, por su carácter sobre determinante de la direccionalidad estratégica, que permite a los organismos de la Administración, prefigurar el futuro deseado y manifestar la intencionalidad y voluntad de alcanzarlo a partir de la gestación en su seno de unidad de concepción y de acción. La implementación de este principio dota a la administración de un paradigma y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes y recursos de cada uno de los organismos.

Dicha gestión es en este carácter, un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión en la administración, con vistas a imprimirles direccionalidad estratégica y privilegiar el papel de las responsabilidades del servicio público en la actividad estatal. Esto implica, a la vez, una reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de la dinámica de las coyunturas sociales, de las demandas de la agenda institucional y de las exigencias de desarrollar en las instituciones

nuevas capacidades de gestión que la enriquezcan en sus dimensiones cognitivas, tecnológicas, económicas, etc.

Esto último supone una lectura crítica de la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura de una institución. Es por ello que la condición indispensable para los logros pueda escrutarse, es la prefiguración y diseño previos a la acción, de objetivos y resultados explícitamente establecidos.

Tal diseño del futuro deseado se convierte, en esta perspectiva, en el marco referencial – el papel de brújula - de las acciones de largo, mediano y corto plazo y por esta mediación, en la agenda diaria de decisiones y de acciones de una organización.

El modelo de gestión por objetivos y resultados implica la puesta en marcha en el conjunto de las organizaciones públicas, de una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática.

Esta gestión se distingue de las formas burocráticas tradicionales en la preponderancia que asigna a la relación impactos-resultados productos - recursos, la cual permite incorporar la actitud, reflexión y programación prospectivas al planeamiento de la organización.

En el mismo marco, dicha gestión posibilita asignar mayor autonomía en la toma de decisiones de cada uno de los niveles de dirección, lo que es paralelamente a establecer claras relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados – delegar facultades para la toma de decisiones.

Asimismo, flexibilizar el uso de recursos sobre la base de su asignación programática a resultados previstos, generar óptimos sistemas de autocontrol que permitan la retroalimentación de las acciones y vincular la toma de decisiones cotidiana al planeamiento estratégico, al proceso presupuestario, al monitoreo y evaluación.

Esta orientación sistemática sobre la acción posibilita a la organización revertir la tentación de dar sólo respuestas ocasionales (no planificadas) a la coyuntura o dentro de un marco real. De este modo se privilegia la función orientadora de los fines en la elección de los medios, propicia la toma de decisiones a la luz del futuro deseado y selecciona la direccionalidad de las operaciones construyendo la mejor ruta posible hacia la situación objetivo (trayectoria).

Para Farías (2006), la Gestión, “está determinada por una concepción entendida como las oportunidades reales de una organización para alcanzar determinada situación o alcanzar un objetivo, se puede generalizarse como una forma de ordenar los impulsos y recursos para obtener un fin determinado” (p.21).

Es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Constituye una herramienta de una organización que contribuye como un elemento básico para la alta dirección a efectos de planificar una función descentralizada y coordinada para la proyección de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los mismos que han sido logrados.

Por ende, es una herramienta de la organización que contribuye con un aporte a la decisión y su beneficio de la gerencia van a posibilitar a los directivos a obtener los objetivos; es una función distribuida y ordenada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y Los modelos de gestión a nivel estratégico son muy utilizados en la administración moderna, los cuales están caracterizados por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, donde se exigen nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en organizaciones productivas como en servicios. En este marco, un tema central en la llamada era del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la organización. Estos activos intangibles

incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes o usuarios satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la entidad para:

- Desarrollar relaciones con los clientes o usuarios que fomenten la lealtad de los clientes existentes y atraigan a nuevos clientes o usuarios
- Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.
- Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo.
- Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.
- Apalancar la tecnología de información para la gestión organizacional y la excelencia operativa en los procesos de actividades medulares.

Recientemente incorporado a la teoría de las organizaciones públicas en los últimos años, la gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución.

La gestión orientada por resultados está regida por valores y principios fundacionales. Entre ellos destaca, por su carácter sobre determinante de la direccionalidad estratégica, que permite a los organismos de la Administración, prefigurar el futuro deseado y manifestar la intencionalidad y voluntad de alcanzarlo a partir de la gestación en su seno de unidad de concepción y de acción. La implementación de este principio dota a la administración de un paradigma y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y

coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes y recursos de cada uno de los organismos.

Dicha gestión es en este carácter, un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión en la administración, con vistas a imprimirles direccionalidad estratégica y privilegiar el papel de las responsabilidades del servicio público en la actividad estatal. Esto implica, a la vez, una reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de la dinámica de las coyunturas sociales, de las demandas de la agenda institucional y de las exigencias de desarrollar en las instituciones nuevas capacidades de gestión que la enriquezcan en sus dimensiones cognitivas, tecnológicas, económicas, etc.

Esto último supone una lectura crítica de la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura de una institución. Es por ello que la condición indispensable para los logros pueda escrutarse, es la prefiguración y diseño previos a la acción, de objetivos y resultados explícitamente establecidos.

Tal diseño del futuro deseado se convierte, en esta perspectiva, en el marco referencial – el papel de brújula - de las acciones de largo, mediano y corto plazo y por esta mediación, en la agenda diaria de decisiones y de acciones de una organización.

El modelo de gestión por objetivos y resultados implica la puesta en marcha en el conjunto de las organizaciones públicas, de una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática.

Esta gestión se distingue de las formas burocráticas tradicionales en la preponderancia que asigna a la relación impactos-resultados productos - recursos, la cual permite incorporar la actitud, reflexión y programación prospectivas al planeamiento de la organización.

En el mismo marco, dicha gestión posibilita asignar mayor autonomía en la toma de decisiones de cada uno de los niveles de dirección, lo que es paralelamente a establecer claras relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados – delegar facultades para la toma de decisiones.

Asimismo, flexibilizar el uso de recursos sobre la base de su asignación programática a resultados previstos, generar óptimos sistemas de autocontrol que permitan la retroalimentación de las acciones y vincular la toma de decisiones cotidiana al planeamiento estratégico, al proceso presupuestario, al monitoreo y evaluación.

Esta orientación sistemática sobre la acción posibilita a la organización revertir la tentación de dar sólo respuestas ocasionales (no planificadas) a la coyuntura o dentro de un marco real. De este modo se privilegia la función orientadora de los fines en la elección de los medios, propicia la toma de decisiones a la luz del futuro deseado y selecciona la direccionalidad de las operaciones construyendo la mejor ruta posible hacia la situación objetivo (trayectoria).

b. Dimensiones

b.1. Administración de un modelo de gestión

El modelo de gestión por objetivos y resultados está constituido a nivel administrativo por dos subsistemas principales: el de responsabilización y el de gestión estratégica. El subsistema de responsabilización expresa los compromisos que deben asumir los distintos niveles de decisión y operación de las reparticiones públicas por la producción institucional. Se trata de cambiar los criterios sobre los que se asienta la responsabilidad de los funcionarios públicos, históricamente fundados en el cumplimiento de normas y procedimientos, para reorientarlos al logro de productos y resultados concretos y verificables.

Esta decisión supone, complementariamente, adecuar las estructuras orgánicas y sus puntos de decisión a los productos y resultados comprometidos, por lo que tiene su correlato en la arquitectura organizativa.

Sería poco real intentar que los organismos reorienten su gestión hacia la obtención de resultados si los esquemas de responsabilidad y los sistemas de evaluación de desempeño asociados (tanto organizacionales como individuales) se basaran en el mero cumplimiento de normas procedimentales y de legalidad de los actos administrativos (legitimidad jurídica). La perspectiva entonces avanza hacia una legitimidad política y social, sin omitir la legitimidad jurídica, de los actos comunes.

Los modelos de Gestión a nivel estratégico constituyen como su nombre lo indica, un plan estratégico que se presenta dentro de una organización, mediante el manejo monitoreado de los indicadores de gestión. De esta manera, la estrategia dentro de la organización como es el Servicio Naviero de la Marina de Guerra. Se utilizan los elementos fundamentales sobre el Balanced Scorecard, cuyos parámetros permiten el monitoreo adecuado para precisar los objetivos.

Según Kaplan y Norton (2002), el Balance Scorecard, está planteado, en principio a cuatro aspectos, lo que permite, entre otras cosas, utilizar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo término de las organizaciones, así como, entre dimensiones financieras y no financieras, por tanto, se combina eficientemente dos aspectos fundamentales de las organizaciones: la dirección estratégica y la evaluación de desempeño.

La estrategia de una organización no debe ser más que una exposición de ambiciones y buenas prácticas de funciones sobre las cuales se pueda propugnar su accionar. Deben ser habilidades que integren los niveles estratégicos, tácticos y operativos de una organización. La estrategia debe ser conocida por todos los miembros de ella, con la finalidad de ordenar

objetivos y concentrar los esfuerzos en llevarla a cabo, y en ese sentido, el Cuadro de Mando es un vehículo importante para lograr ese objetivo.

Deben ser prácticas que integren los niveles estratégicos, tácticos y operativos de una organización. La estrategia de la misma debe ser conocida por todos los integrantes de ella, con el propósito de alinear objetivos y centrar los esfuerzos en llevarla a cabo, y en ese sentido, el Cuadro de Mando es un vehículo importante para lograr ese objetivo.

Una estrategia por sí sola no es suficiente, en la medida que se debe medir los resultados conseguidos para anunciar un entendimiento del accionar de la entidad, para unir estos objetivos y perspectivas de forma razonable, el Cuadro de Mando se fundamenta en la estrategia y la visión de la organización.

De esta manera el Balanced Scorecard debe evidenciar la estrategia, lo que se logra a través de objetivos sujetos entre sí de forma simple y clara, los que a su vez, son evaluados por los indicadores de desempeño sometidos a metas fijas y apoyados por un grupo de acciones que apoyen al logro de dichas metas.

La Estructura pertinente del Balance Scorecard la misión se ubica en la parte superior del BSC, la estrategia debe ser el centro que esté sobre las prioridades para poder lograr con éxito el cumplimiento de la misión. El desarrollo de la estrategia debe perseguir un camino competente eficaz para obtener una adecuada definición de ésta y que sea coherente con los objetivos preparados en la misión.

De esta manera, en la elaboración misma del BSC, la posesión de estrategias adecuadas admitirá una efectiva interpretación e implementación de los distintos objetivos a las distintas perspectivas. Frente a esto último, se debe poner atención a que la creación de una nueva perspectiva sería producto de que los inductores de las medidas de resultado y los indicadores de gestión son lo suficientemente particulares al mercado o actividad que realiza la empresa u organización como para que no puedan ser incluidos de alguna forma en las cuatro perspectivas

tradicionales, y que hacen necesaria la creación de una nueva perspectiva que los incluya y que, lógicamente, los relacione con las demás.

Perspectiva Financiera

El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica. Uno de estos ámbitos es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de sus propietarios. Junto con ello, es indispensable que los resultados de la entidad se midan de una forma cuantitativa, que reflejen las acciones adoptadas.

Si las medidas de actuación financiera han sido las planificadas y las adecuadas, la empresa obtendría beneficios, que se traducen en un mayor valor que generaría mayores utilidades, reducción de costos, o ambas, de manera que el último beneficiado pasa a ser el accionista.

✓ Perspectiva de los clientes

En esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos de cliente y de mercado en los cuales ha decidido desplegar su acción.

El desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias, junto con las necesidades cambiantes y crecientes de los clientes, hacen necesario tener una idea clara acerca de los recursos que se deben destinar a actividades de administración necesarias para cumplir dichos objetivos.

Los procesos de marketing, operaciones, logística, por nombrar algunos, son relevantes para alcanzar los estándares que demandan los clientes. Los indicadores a desarrollar deben actualizarse periódicamente, puesto que tienen la característica de ser históricos, y en determinado momento, pueden no reflejar la real percepción que tiene el cliente de la empresa. Se necesita medir la satisfacción del cliente, su fidelidad y su percepción de valor de los bienes ofrecidos, para así vincular lo concluido al respecto con la obtención de rentabilidad.

✓ Perspectiva del proceso interno

La perspectiva de procesos internos se relaciona estrechamente con la Cadena de Valor de Porter, por cuanto se deben identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y la de los clientes. En todas las organizaciones existe un conjunto de procesos que se pueden señalar como críticos.

Los procesos de innovación, mercado, comercialización, operativos y de relación y conocimiento de los clientes van a permitir identificar aquellos con un mayor impacto en la propuesta de valor.

- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento evalúa los recursos de la organización, y proporciona así la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos planteados en las otras tres perspectivas.

Por lo mismo, es muy importante que el modelo de gestión incluya los Recursos Humanos y técnicos, como un elemento clave en el proceso de gestión. Además, se debe tomar en cuenta la cultura organizativa, ya que es la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios.

Otros aspectos relevantes a tener en consideración son la tecnología, las alianzas estratégicas y las competencias de la empresa. Es por ello que se debe tener en cuenta que la empresa basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsar y crecer, en sus recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, es un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

b.2. Planeamiento de un modelo de gestión

El planeamiento, constituye un elemento importante de la estrategia: “Por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein y Pfeifer, 2006).

De acuerdo a Esteban (2007) tiene una base sustancial, por los ambientes focalizados:

Es el análisis sistemático del medio ambiente externo e interno que permite la identificación de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con el fin de establecer un diagnóstico de la situación que posibilite el establecimiento de objetivos, políticas, estrategias y tácticas acordes con la misión de la Organización, previamente definida, y la asignación de recursos y capacidades necesarias para obtener ventajas.

Es decir que una organización dentro de una óptica teórica tiene ciertas herramientas que actúan sobre su estructura y que pueden darle una configuración perspectiva, bajo este enfoque, el planeamiento es la búsqueda de horizontes dentro de una organización, considerando la forma de interrelación de actividades con un fin determinado.

b.3. Control de un modelo de gestión

Según Dyer (2011) el proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- Definición de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa y sus unidades, en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda contrastarse con ellos.

Es en esta etapa cuando se determina cuáles son las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y donde se establecen los criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Los estándares pueden ser físicos (representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, otros) o pueden estipularse en términos monetarios (costos, ingresos o inversiones).

- Fijación de los procedimientos de medición

En este ámbito se definen los métodos que posteriormente serán usados para obtener información acerca del desempeño real de la organización. La calidad de la información sobre el desempeño real que se obtiene en la etapa posterior estará determinada de forma importante por el grado de adecuación de los procedimientos de medición del desempeño que se establezcan en esta etapa.

- Medición del desempeño real

Usando los métodos definidos anteriormente, se procede a la obtención y organización de la información acerca de los resultados efectivamente obtenidos por la entidad para posteriormente analizar el grado de correspondencia con los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar.

Si los procedimientos de medición se fijan adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente qué están haciendo los integrantes de la organización, la medición del desempeño real será fácil.

Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se hará más difícil la medición.

- Evaluación del desempeño

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de los miembros de la organización, sobre la base de los objetivos definidos previamente y de acuerdo a la información recolectada por los agentes evaluadores. Para poder llevar a cabo la evaluación es necesario que quien la realice tenga el conocimiento apropiado de las acciones llevadas a cabo

por el ente evaluado en relación con la consecución de los objetivos por los cuales éste es responsable.

En esta etapa se obtiene además información acerca de las desviaciones con respecto a los objetivos planteados.

- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras

En esta etapa se reprograma el proceso de control con la información obtenida luego del análisis de las causas del desvío. Incluye la corrección de las desviaciones y la definición de planes para evitarlas en el futuro.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar su posible aparición.

2.1.2. Cabotaje marítimo

a) Definición y enfoque

El servicio de cabotaje, es entendido como, la prestación de transporte de carga por vía acuática entre los puertos del territorio nacional. Se define como cabotaje a la navegación o tráfico que hacen los buques entre los puertos de su nación sin perder de vista la costa, o sea siguiendo derrota de “cabo a cabo” (Real Academia Española, 2005).

Las empresas dedicadas al transporte regular, cuyo principal objetivo es proveer transporte marítimo de una forma rápida, frecuente y fiable a cualquier destino a un coste predecible, están integradas en Conferencias”. Estas son organizaciones estables de transportistas marítimos regulares que operan la mismo ruta y que acuerdan sobre ciertos principios básicos, el principal de los cuales sería que cuanto más próxima sea la capacidad

disponible al flujo de la carga, más eficiente será la operación y menores los precios de los fletes.

La naturaleza del sector de carga sólida, está basada en circunstancias de distinto género que la del sector de transporte regular. Las mercancías susceptibles de ser transportadas en granel presentan las siguientes características: 1) el volumen de la carga tiene que ser suficiente como para justificar una operación efectuada a su medida, 2) la carga debe permitir ser manipulada físicamente como un granel, 3) la operación debe estar adaptada a todo el sistema de transporte en su conjunto y 4) el tamaño del envío debe ser compatible con las posibilidades de almacenaje de productores y consumidores

En el medio de estos dos mercados y actuando a modo de amortiguador se sitúa el mercado de alquiler de buques (charter market). En muchos casos los exportadores-importadores y las compañías navieras prefieren alquilar los buques que utilizan en vez de poseerlos en propiedad. Esto lo hacen para cubrir las necesidades excepcionales que se producen debido a la presencia de picos en la demanda, por encontrarse con buques fuera de servicio, o bien, siguiendo una política de conservar su capital para otros fines.

En estas circunstancias, determinados navieros compran buques con el objeto de prestar servicios de transporte bien en base a subcontratos, realizando el servicio a cambio de un precio fijo por tonelada transportada, o bien, simplemente, alquilando sus buques por un determinado período de tiempo a cambio de una determinada renta por día.

Por otra parte, los puertos son un punto esencial en la cadena de intercambio y la eficiencia en el ámbito de transporte marítimo; la eficiencia de los puertos, y en consecuencia su productividad, puede ser determinado de varias formas. Particularmente, la literatura sobre la productividad de puertos se refiere generalmente a la rapidez con la que un barco puede cargar y descargar. Esto, sin embargo, parece insuficiente, imponiéndose la necesidad de usar

una serie de indicadores significativos que tengan en cuenta las complejas características de los puertos.

Se examina, por ejemplo, la eficiencia con respecto a la carga de contenedores entre puertos. En los últimos tiempos, algunos economistas han concentrado sus esfuerzos en este aspecto, y los resultados de los distintos trabajos empíricos muestran que la eficiencia del puerto es un componente de la determinación del costo del transporte acuático, mucho más importante que lo que se suponía históricamente. La presencia de sobrecapacidad, debilidades institucionales, inapropiado tamaño de la infraestructura portuaria, la falta de un sistema de precios según algún criterio económico y las diferencias entre métodos usados en la fijación tarifaria, son elementos interrelacionados que generan pérdidas de eficiencia.

Este servicio, que se desarrolla de manera particular en cada país, puede resultar de gran importancia para el comercio y el desarrollo nacional. Por tal motivo, resulta conveniente explorar las posibilidades que podría ofrecer esta modalidad de transporte marítimo en el litoral peruano, en comparación con otras modalidades de transporte.

b. Dimensiones

b.1. Recursos económicos y técnicos

Existen dos tipos de mercado en lo que se desarrolla el transporte marítimo, diferenciados básicamente por el tipo de carga y por la forma en la que se establece el precio. El mercado Linner y el mercado Tramp.

Mercado Linner: Es aquel mercado en el que se opera buques de carga seca, contenedores de fruta, etc. Se utilizan tarifas pre establecidas por lo que no existe volatilidad en los precios, es decir se lo puede considerar como un mercado controlado y fijo, en cual las tarifas de los fletes son fijadas mediante los cárteles o conferencias, organismos que publican el horario de los viajes, tarifas, los cuales generalmente están fijados por largos periodos de

tiempo. Las compañías que se desenvuelven en este mercado proveen un servicio de transporte con horarios de salida, puertos, nombres de buques establecidos, y en la mayoría de los casos hasta los precios.

Mercado Tramp: Es aquel mercado en el que se desarrolla el transporte marítimo de hidrocarburos, es decir es el mercado de tanqueros en donde las tarifas de los fletes son altamente volátiles, están establecidos por la oferta y la demanda y dependen de las condiciones prevalecientes en el mercado. Las negociaciones de los fletes son realizadas a través de los intermediarios denominados “Brokers” quienes se encargan de encontrar la carga y los buques, recibiendo el pago de sus servicios a través de la comisión por brokeraje y el address comisión. En el mercado tramp se usa un tipo de contrato entre el dueño del buque y el fletador denominado Charter Party. En este tipo de mercado existen varias modalidades de operación como son:

Voyage Chárter o Modalidad por viaje: Como su nombre lo indica es un contrato por un solo viaje entre puertos definidos y en el cual el armador (dueño del buque) pone a disposición del fletador toda la capacidad de la nave por un precio por tonelada transportada o a una tarifa “lump sum”, el cual es establecido en base a las tarifas implementadas mundialmente para este tipo de operación y que son denominadas tarifas “Spot”, las cuales fluctúan en cortos periodos de tiempo por lo que son sumamente volátiles y son canceladas al final del viaje. En este caso la operación del buque está a cargo del armador o dueño del buque, así como los gastos fijos. Para este tipo de contrato se usan formularios impresos llamados “Voyage Charter Form”.

Time Charter (contrato a tiempo): Es la modalidad de fletamento que se utiliza cuando se alquila un buque por un periodo de tiempo, que por lo general es un año en base a una tarifa diaria la misma que debe ser pagada por adelantado y se basa en las tarifas establecidas mundialmente para esta modalidad de viaje denominadas tarifas “Time Charter”. El armador

es el responsable de la administración del buque (costos de capital y de operación) mientras que el fletador es el responsable de la operación comercial del buque (gastos de viaje como: combustibles, gastos de puerto, canales, etc.). Para esta modalidad se usan contratos basados en formularios impresos (Time Charter Form).

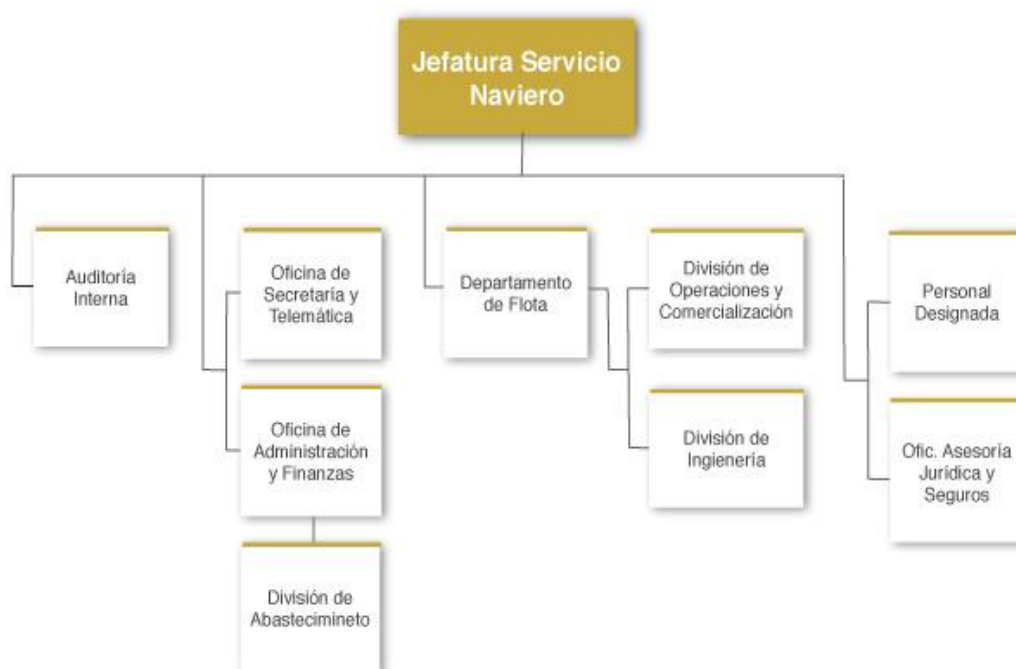
Bare (casco desnudo)- Es una de las variaciones de la modalidad “Time Charter”, se realiza cuando el fletador adquiere toda la responsabilidad de la operación del buque y generalmente se emplea en contratos de largo plazo como son períodos largos de 10 a 20 años. Bajo esta modalidad el armador entrega el control y manejo total de su barco al fletador, quien se encarga de tripularlo, repararlo, asegurarlo, dirigirlo y operarlo. Todos los gastos son de cuenta del Fletador (excepto los costos de capital como: depreciación y costos financieros). El fletador devolverá, al expirar el contrato, la nave al armador en buenas condiciones de operación.

Dentro de este acervo el mercado peruano, moviliza anualmente alrededor de 30 millones de toneladas en el Comercio Exterior y en el que no se cuenta con flota mercante propia, dependiendo casi exclusivamente de flotas extranjeras, siendo conveniente analizar el entorno de la entidad analizada.

A continuación, se muestra el organigrama del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

Figura 1

Organigrama del Servicio Naviero de la MGP



Funciones

Administrar y operar comercialmente unidades auxiliares de la Marina de Guerra del Perú, naves comerciales fletadas, así como otras actividades marítimas y fluviales que se le asignen, con el fin de obtener recursos económicos en beneficio exclusivo de los programas de desarrollo de las unidades y dependencias y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Competencia

Dentro de las operaciones de cabotaje, ella ha venido creciendo de manera exponencial, existiendo a la fecha diversas empresas nacionales y extranjeras dedicadas al servicio de abastecimiento de combustibles. Cabe mencionar, que el Estado supervisa esta actividad mediante sus organismos reguladores, a fin de controlar y prevenir la correcta manipulación de

las cargas. Entre las principales empresas del servicio de abastecimiento de combustibles podemos mencionar a las siguientes:

- Servicio Naviero de la Marina.
- Naviera Miraflores S.A.C
- Petrotankers S.A.C.
- Naviera Transoceánica S.A.
- Agencias Marítimas S.A.C. COSMOS

Debemos señalar que hasta el año 2016, el Servicio Naviero de la Marina tuvo asignada en su flota al BAP. (Buque Armada Peruana) “BAYOVAR”, BAP. “ZORRITOS” y BAP. “NOGUERA”, pero que actualmente tiene naves fletadas que sirven para sus funciones y que vienen realizando operaciones comerciales de cabotaje de hidrocarburos en el Mar de Grau.

b.2. Políticas

Los principios de políticas tienen una destacada naturaleza diversa. La raíz del significado viene del anglosajón “public policy”, que traducido por el no menos equívoco término de política pública. Desde esta óptica social.

✓ En el Aspecto Legal

Se puede apreciar que recién en los últimos años el gobierno ha tomado especial interés por reactivar la marina mercante nacional, así como de promover la conformación de empresas de transporte marítimo nacionales con el propósito de brindar servicios de transporte internacional y nacional (cabotaje), para lo cual dictó en el año 2005 la ley de reactivación y promoción de la Marina Mercante Nacional ya mencionada.

Asimismo, se han dictado los dispositivos pertinentes con el fin de desarrollar y modernizar el sistema portuario nacional para brindar un servicio más ágil y a un menor costo.

Un aspecto a considerar es la alternativa que el cabotaje representa cuando se producen bloqueos de carreteras o se interrumpe el tránsito debido a fenómenos naturales o incluso accidentes. Por tal motivo, se aprecia un ambiente político positivo para el desarrollo del cabotaje, que si bien registra una cierta actividad en lo que respecta a carga líquida, no presenta mayor movimiento en lo que concierne a carga sólida.

✓ En el Aspecto portuario

La capacidad instalada de los muelles y equipos para cabotaje dependen de varios factores como: El número, tipo y tamaño de las naves, el tipo de carga, la tasa de ocupación de muelle, el número y características de los amarraderos, tiempo de rotación de las naves, características de los equipos de manipuleo, áreas de almacenaje, entre otros. De acuerdo a la documentación revisada se puede deducir que se cuenta con capacidad instalada y que el cabotaje no ocasionaría congestión significativa en los puertos del Perú. Sin embargo, debido a la falta de equipamiento de última generación, los puertos tienen sobrecostos por falta de eficiencia. Por ejemplo, la tasa de descarga de contenedores en el Callao es de 12 contenedores/hr., mientras que el estándar internacional es de 25 contenedores/hr con una grúa pórtico.

Todos los terminales portuarios de atraque directo cuentan con amarraderos utilizables por naves "roll-on roll-off" para trabajar con la rampa de a bordo, con excepción de los muelles de Cementos Lima (Conchán) y Southern Perú (Ilo). Los terminales de Matarani e Ilo incluso cuentan con rampas de concreto para desembarcar la carga de a bordo.

Asimismo, todos cuentan también, con suficiente profundidad en el canal de acceso, en el área de maniobras y en los puestos de atraque y la altura media del espejo de agua a la loza del muelle es adecuada para el trabajo de la nave.

✓ En el Aspecto tecnológico

Las alternativas de naves con las que se cuenta para la implementación de un cabotaje de carga general, tanto fraccionada como unitarizada, son: naves cargueras convencionales, multipropósito, portacontenedores pequeñas ("feeder"), "roll-on roll-off" ("ro-ro") puras o ro-ro/portacontenedores (ro-ro híbridos) y los conjuntos remolcador-barcaza.

En todos los casos, desde que los puertos peruanos no cuentan con grúas de tierra, las naves requieren su propia maniobra de carga. Las naves cargueras convencionales, las multipropósito y los conjuntos remolcador-barcaza manipulan la mercancía en puerto, lo cual no agrada a los clientes y aumenta el riesgo de daño a la carga, requieren material de estiba que se daña constantemente y constituye un costo adicional. Lo más adecuado son las naves tipo ro-ro híbrido, por su flexibilidad para distintos tipos de carga y porque evitan la manipulación intermedia de la carga, requieren poca mano de obra y tienen un alto rendimiento portuario

✓ En el Aspecto hidrográfico

De acuerdo a la información recogida del Derrotero de la Costa Peruana, publicado por la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina, podemos desprender que la costa peruana cuenta con un clima benigno durante todo el año, permite las operaciones de cabotaje con seguridad, no existiendo peligros potenciales para la navegación, como grandes corrientes o mareas, icebergs, tormentas o tifones, eliminando muchos de los potenciales peligros de otras áreas costeras del mundo. Asimismo, la distribución de los puertos en forma uniforme a lo largo de la costa y la existencia de caletas que permiten el abrigo de las naves en emergencia es favorable para las operaciones de un servicio de cabotaje.

✓ En el Aspecto ecológico

Cada vez con más fuerza se toma conciencia de lo que son los recursos finitos no renovables, como el petróleo, combustible fósil responsable de la mayor parte de la contaminación del medio ambiente.

Mediante un servicio de cabotaje, una nave de tamaño mediano puede transportar, en promedio, más carga que el equivalente a 100 camiones de 20 toneladas de carga, consumiendo menos combustible, disminuyendo la contaminación y atrayendo los clientes potenciales que cada vez más se preocupan por el medio ambiente y la protección de la naturaleza.

✓ .En el Aspecto demográfico

De acuerdo a datos del INEI, en cuanto los indicadores demográficos, se observa que la población peruana ha experimentado una tasa de crecimiento poblacional promedio de 2.33% conforme a los últimos tres censos.

Asimismo, se observa que el 60% de la población se concentra en las principales ciudades de la costa, las mismas que cuentan con puertos cercanos, facilitando de esta manera el transporte de productos por vía marítima.

De igual manera se estima que el aumento de los requerimientos de consumo influirá positivamente en los volúmenes de carga a transportar entre los centros de producción y los de consumo, lo que impulsará en el futuro el establecimiento de empresas de transporte de grandes volúmenes de carga, que podría ser transportada por vía marítima.

✓ En el Aspecto macroeconómico

Según el marco macroeconómico multianual 2011-2016 del MEF , el crecimiento promedio del PBI en ese periodo será cercano al 6%, estimando que la inflación se mantendrá en un rango de 2.5 a 3.5%, previendo condiciones favorables de estabilidad en el sistema económico y considerando que la demanda interna crecerá de la mano de importantes proyectos de inversión privada; asimismo considera un mayor protagonismo de los países emergentes, fuertes demandantes de commodities, lo que favorecerá al Perú. Como podemos observar, el crecimiento esperado de la economía estimulará la producción y el consumo en la población,

generando una demanda de transporte de carga sólida que podría ser satisfecha por un sistema de transporte marítimo de cabotaje.

b.3. Calidad del proceso

De acuerdo a la organización del Servicio Naviero de la Marina la calidad del servicio es aparentemente permisible para el transporte de carga sólida y que se basa en las cadenas de valor que han sido establecidos:

✓ Logística interna

El proceso se inicia con la recepción de diversos materiales (repuestos, combustible, productos de carga, útiles de limpieza y de escritorio, etc.), con la finalidad de dotar a la unidad con lo indispensable para la realización de una navegación segura.

✓ Operaciones

Luego del aprovisionamiento logístico, el buque se encuentra listo para efectuar la carga y descarga de combustible. Se efectúan las coordinaciones y trámites administrativos con la agencia portuaria con la finalidad de que el buque zarpe a la zona de abastecimiento y efectúe la carga o descarga de combustible según lo requiera el cliente. Este proceso finaliza cuando la unidad retorna a muelle sin novedad alguna.

✓ Logística externa

Compromete a todos los medios de almacenamiento, distribución y facturación que efectúa el Servicio Naviero de la Marina para con sus unidades y clientes.

✓ Marketing y ventas

Se encuentra relacionado con las promociones que ofrecen el alquiler o flete de las unidades. Asimismo, todo lo que comprende la asignación de recursos económicos y condiciones comerciales.

✓ Servicios

Se efectúa con la continua comunicación y asesoramiento a los clientes del sector público y privado. Además de la atención a las quejas y reclamos que se presenten. Es considerado también el apoyo a los distribuidores y la formación de alianzas estratégicas con los mismos, con la finalidad de mejorar y obtener beneficios asociados.

✓ Proceso del negocio de la entidad

Luego del fletamento de sus unidades, el principal proceso que desarrolla el Servicio Naviero, es el de transporte de combustible por medio de sus buques dentro de todo el territorio marítimo y a requerimiento de sus clientes.

✓ Eficiencia

Numerosos criterios intervienen en la competitividad de una organización que tiende al posicionamiento en el escenario de las instituciones similares, basada en la competitividad de la organización debe efectuarse con un planteamiento pluridimensional y evaluarse a través de los siguientes criterios: Estabilidad, Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor, de los cuales si se toma como referencia a estándares normados o programados, reflejarán un nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de observación a la competencia, luego reflejarán el nivel de Competitividad de la organización.

No es condición suficiente delimitar criterios, para realizar una adecuada evaluación del cumplimiento de una organización, se necesita también de una interacción unida con otros elementos entre los cuales se encuentran ubicados.

✓ En la responsabilidad social

La presente investigación contribuye a la responsabilidad social, en cuanto a la gestión del servicio naviero, en beneficio de los usuarios, cautelando la transparencia en el servicio prestado con eficiencia y eficacia, procurando los estándares de calidad.

✓ Aspecto medio ambiental

La presente tesis se configura en el medio ambiente, por cuanto contribuye a la implementación de aspectos ambientales, en el servicio naviero al usuario con los reglamentos de gestión a conservar el orden, la limpieza y los dispositivos de evacuación de restos generados por el propio servicio prestado.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, explicativo y correlacional.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Está constituida por los funcionarios del Servicio Naviero de la Marina, que asciende a 125 personas.

3.2.2. Muestra

La muestra se ha determinado tomando como base la población mediante la siguiente formula técnica:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (PQ)}$$

Donde :

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza

P = Proporción de funcionarios que acepta que el Servicio Naviero realice un modelo de gestión (se asume $p = 0.5$)

Q = Proporción de funcionarios que no acepta que el Servicio naviero no realice un modelo de gestión (se asume $q = 0.5$)

e = Margen de error.

N = Tamaño de funcionarios del Servicio Naviero.

n = Tamaño óptimo de la muestra

La forma para precisar el tamaño de la muestra se indica a continuación:

Factores del tamaño de la Muestra

$$N = 125$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

El nivel de confianza (z) se aplicó al cuadro de probabilidades de confianza adjunto, el cual forma a prior el intervalo a calcular pertenezca a al verdadero valor del parámetro. Se indica por $1-\alpha$ y se da en porcentaje $(1-\alpha) \%$. describiendo el nivel de confianza y no de probabilidad, una vez obtenida la muestra, el intervalo de confianza abarcará al verdadero valor del parámetro o no, si repitiésemos el proceso con más muestras podríamos afirmar que el $(1-\alpha)\%$ de los intervalos así elaborados abarcaría al verdadero valor del parámetro. Los valores utilizados para medir el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%. En nuestra investigación empleamos el nivel de confianza de 95%.

Tabla 1

Principales niveles de confianza

$1 - \alpha$	z al 2
80.00%	1.28
90.00%	1.645
95.00%	1.96
96.00%	2.05
98.00%	2.33
99.00%	2.58

El tamaño de la Muestra se calculó mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.20) (125)}{(0.05)^2 (124) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

El tamaño de la muestra: 94 personas

3.3. Operacionalización de variables

En la tabla adjunta, se muestra la operacionalización de las variables del estudio:

Tabla 2

Operacionalización de las variables de investigación

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
1. Variable x Nivel de aplicación de un Modelo de Gestión	Mayor o menor grado de aplicación de un Modelo de gestión	Administración Planeamiento Control	Dirección Visión Plan estratégico Metas Monitoreo Niveles de gestión por resultados
2. Variable y Cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	Mayor o menor grado de desarrollo del cabotaje marítimo	Recursos económicos y técnicos Políticas Calidad del servicio	Buques aparentes y Volumen Normas legales Aspectos portuarios complementarios Normas de desarrollo administrativo Capacidad de servicio de personal

3.4. Instrumentos

Se realizó a través de un cuestionario es decir basado en el método de encuesta con la utilización del test de Likert. Asimismo, las técnicas utilizadas son: la Observación y Fichaje.

Dentro de las técnicas estadísticas se utilizaron los datos de la muestra los cuales se formularon y calcularon con coeficientes de validez específicos como la prueba de chi cuadrada de Pearson, y el coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach. Para la aplicación de los instrumentos se utilizaron los paquetes estadísticos: Excel y el paquete estadístico SPSS 26.00.

3.5. Procedimientos

El procedimiento para la recolección de la data, se realizó aplicando la siguiente metodología:

Primero, se formuló un cuestionario, con las interrogantes que se consideraron propias del tema de investigación, y que nos permita tener un campo más amplio del tema, en función a la opinión vertida por los encuestados.

Las preguntas de la encuesta son basadas en la Escala Likert el cual fue administrado mediante un cuestionario que contiene el título, una breve presentación, es anónimo y con fines científicos. Segundo, se solicitó autorización a la dependencia que van a ser motivo de la encuesta sus funcionarios.

Tercero, se procedió a entregar las encuestas mencionadas a los funcionarios, a fin que sean llenadas por éstos, para lo cual se les dio un plazo adecuado para su llenado.

Cuarto, se procedió a recoger dichas encuestas y a vaciar los resultados en la matriz que para el efecto se tuvo preparada.

El cuestionario fue validado por 3 jueces expertos, el cual analizo el contenido del instrumento y la concordancia con los objetivos del estudio, bajo los siguientes criterios:

- El instrumento tiene claridad.

- Las preguntas tienen objetividad.
- El instrumento es actual
- El instrumento tiene un constructo organizado
- El instrumento es suficiente en dimensiones
- El instrumento valora la teoría del trabajo.
- El instrumento es consistente
- El instrumento tiene coherencia
- El instrumento tiene concordancia metodológica.
- El instrumento es pertinente para la ciencia.

Esta se presenta en la tabla 3

Tabla 3

Resultados de la validación del contenido del Cuestionario

ÁREA	CALIFICACIÓN			Resultado
	1	2	3	
A	1	1	1	100.0%
B	1	1	1	100.0%
C	1	1	1	100.0%
D	1	1	1	100.0%
E	1	1	1	100.0%
F	1	1	1	100.0%
G	1	1	1	100.0%
H	1	1	1	100.0%
I	1	1	1	100.06%
J	1	1	2	66.6%

Fuente: propia

Se concluye en que hubo concordancia de los jueces al 96.66%. Por lo tanto, el instrumento tiene validez de contenido.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se usó una prueba piloto compuesto solamente por 30 personas, utilizándose el Coeficiente Alfa de Cronbach con los siguientes criterios.

Tabla 4

Indicadores de fiabilidad

Valor	Interpretación
0	Nula fiabilidad
0.01 a 0.20	Insignificativa fiabilidad
0.21 a 0.40	Baja fiabilidad
0.41 a 0.60	Media fiabilidad
0.61 a 0.80	Alta fiabilidad
0.81 a 0.99	Significativa fiabilidad
1	Total fiabilidad

El Alfa de Cronbach, se muestra a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si2: Sumatoria de Varianza de los Ítems

ST2: Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El cálculo se realizó con la tabla Excel. La cual se ciñe a la prueba piloto de 30 personas

Ver anexo.

Confiabilidad para variable 1:

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\PC\Documents\thornberry alfa 1.

Escala: ALL VARIABLES

Tabla 5

Confiabilidad para variable 1

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

	Media	Desviación estándar	N
item01	3,10	1,094	30
items02	3,07	1,202	30
items03	3,03	1,189	30
item04	3,10	1,242	30
item05	2,97	1,159	30
item06	3,07	1,112	30

Correlación entre elementos

	item01	items02	items03	item04	item05	item06
item01	1,000	,493	,793	,399	,655	,675
items02	,493	1,000	,747	,828	,769	,719
items03	,793	,747	1,000	,675	,902	,833
item04	,399	,828	,675	1,000	,745	,619
item05	,655	,769	,902	,745	1,000	,911
item06	,675	,719	,833	,619	,911	1,000

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,938	,938	6

El coeficiente Alfa de Cronbach alcanza una alta confiabilidad ya que muestra un total de 0.938 que es superior al índice del 0.80

Confiabilidad para variable 2:

[Conjunto_de_datos2] C:\Users\PC\Documents\Thornberry alfa 2

Escala: ALL VARIABLES

Tabla 6*Confiabilidad para variable 2*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

	Media	Desviación estándar	N
item01	3,53	1,042	30
items02	2,80	1,270	30
items03	2,87	1,279	30
item04	2,77	1,251	30
item05	2,80	1,297	30
item06	3,03	1,426	30

Correlación entre elementos

	item01	items02	items03	item04	item05	item06
item01	1,000	,526	,547	,549	,490	,545
items02	,526	1,000	,853	,968	,958	,841
items03	,547	,853	1,000	,907	,898	,929
item04	,549	,968	,907	1,000	,969	,894
item05	,490	,958	,898	,969	1,000	,861
item06	,545	,841	,929	,894	,861	1,000

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,958	,956	6

El coeficiente Alfa de Cronbach alcanza una alta confiabilidad ya que muestra un total de 0.958 que es superior al índice del 0.80.

3.6. Análisis de datos

En este capítulo se describe los resultados de la aplicación del cuestionario de investigación a un total de 94 funcionarios pertenecientes al Servicio Naviero de la Marina. El análisis de resultados se realiza como resultado de la aplicación del cuestionario de investigación que se interpreta en relación a los indicadores según las dimensiones de la variable “Modelo de Gestión” así como a las dimensiones de la variable “Cabotaje marítimo” en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú” y sus respectivos indicadores.

3.6.1. Variable x: Modelo de gestión

a) Dimensión: Administración

a.1 Capacidad de dirección institucional

De acuerdo a la tabla 4, se puede considerar que los principales funcionarios que tienen a su cargo la gestión en el Servicio Naviero de la Marina, opinan en una mayor proporción que están en desacuerdo y muy en desacuerdo en un 51.06% y 05.32% respectivamente dentro de la existencia de capacidad de dirección institucional, mientras que un 19.15% se encuentra indefinida su posición, un 19.15% está de acuerdo y un 5.32% muy de acuerdo.

Tabla 7

Grado de existencia de capacidad de dirección para la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	5	5.32
De acuerdo	18	19.15
Indefinido	18	19.15
En desacuerdo	48	51.06
Muy en desacuerdo	5	5.32
Total	94	100.00

Los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio Naviero de la Marina, que se muestran en la Tabla N° 7 indica que existe un bajo nivel de percepción sobre la existencia de una dirección apropiada en la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina que refleja que actualmente no existe una capacidad de eficiencia institucional en la materia.

a.2. Existencia de visión apropiada

Se puede considerar que los principales funcionarios encuestados infieren una baja tendencia a la existencia de una visión apropiada dentro de la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, ya que opinan en una mayor proporción que están en desacuerdo y muy en desacuerdo en un 55.32% y 4.25% respectivamente dentro de la existencia de este marco, mientras que un 17.02% se encuentra indefinida su posición, un 10.64% está de acuerdo y un 12.77% muy de acuerdo.

Tabla 8

Grado de existencia de una visión apropiada para la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	12	12.77
De acuerdo	10	10.64
Indefinido	16	17.02
En desacuerdo	52	55.32
Muy en desacuerdo	4	4.25
Total	94	100.00

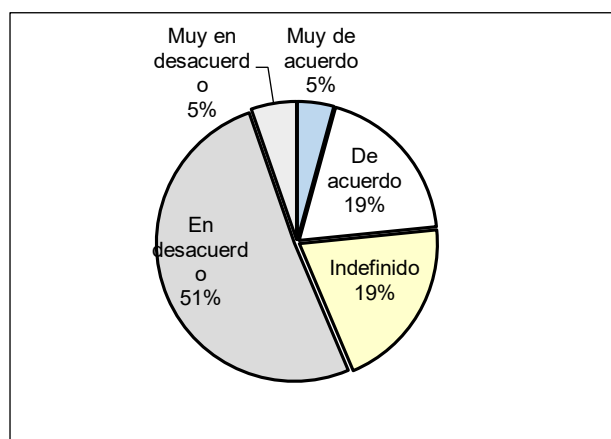
Esto constituye según la Tabla No 8, la muestra de falta para una adecuada generación de una visión apropiada en la administración de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina y que propicia la debilidad de la orientación de la institución en forma debida.

En la Figura N° 2 se muestra gráficamente los resultados consolidados de las Tablas 4 y 5.

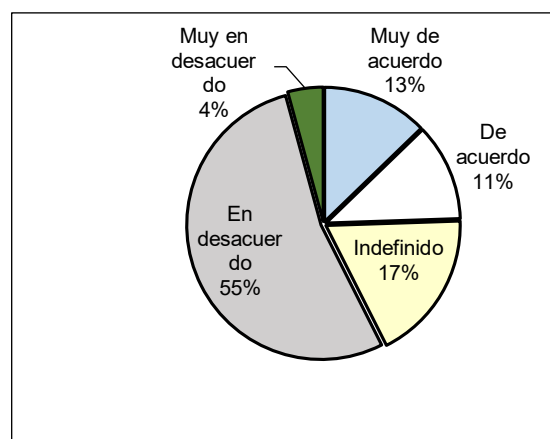
Figura 2

Dimensión Administración

Capacidad de dirección en la administración



Existencia de visión en la administración



Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia

b) Dimensión: Planeamiento

b.1. Eficacia del Plan estratégico

Los resultados de esta tabla nos indican en que existe un bajo nivel de eficacia de un Plan estratégico apropiado dentro del planeamiento en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, que llegan a un nivel de acuerdo en un 20.21%, de los encuestados, mientras que un 47.87% consideran que están en desacuerdo con esta percepción y un 4.26% están muy en desacuerdo.

Tabla 9

Grado de existencia de eficacia del Plan estratégico para el planeamiento de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	14	14.89
De acuerdo	19	20.21
Indefinido	12	12.77
En desacuerdo	45	47.87
Muy en desacuerdo	4	4.26
Total	94	100.00

Esto constituye según la Tabla No 9 una muestra de la actual falta de eficacia del planeamiento en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, por la poca existencia de acciones sujetas a estrategias en este campo.

b.2 Metas factibles

Sobre la base de que las metas factibles son necesario dentro del planeamiento en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, la muestra considera que existe un bajo nivel en su evaluación dentro de este campo, considerándose en un 17.03% que están de acuerdo con esta posición, mientras que un 8.51% están muy de acuerdo, con esta forma de acción.

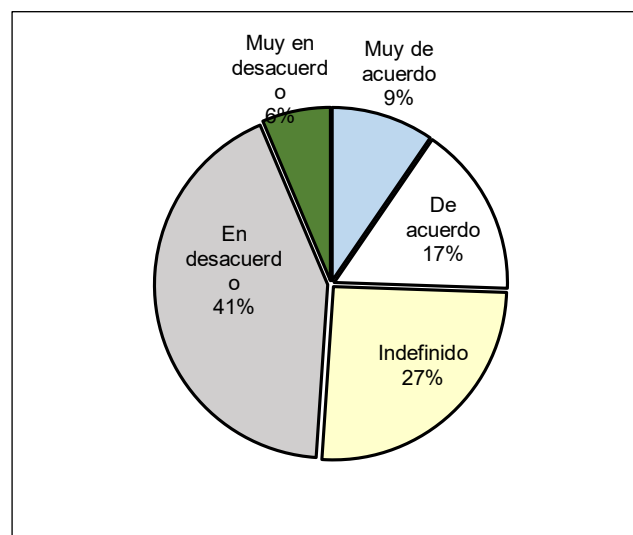
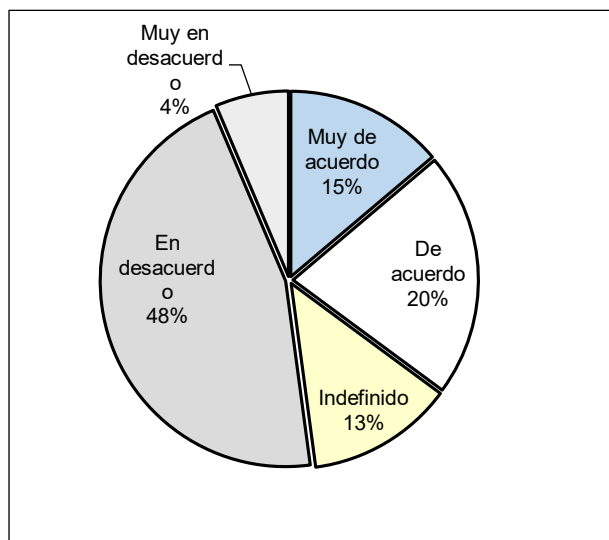
Un 26.59% de los funcionarios consideran que le es indiferente esta situación, mientras que un 41.49% está en desacuerdo y un 6.38% muy en desacuerdo con ésta posición.

Tabla 10

Grado de existencia de metas factibles en el planeamiento de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	8	8.51
De acuerdo	16	17.03
Indefinido	25	26.59
En desacuerdo	39	41.49
Muy en desacuerdo	6	6.38
Total	94	100.00

Estos resultados son preocupantes dado que la debilidad de metas en una evaluación de resultados dentro del planeamiento en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, se considera indispensable para el cumplimiento de sus metas.

Figura 3*Dimensión Planeamiento***Eficacia del plan estratégico en el Planeamiento****Metas factibles en el planeamiento**

Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia

c) Dimensión: Control**c.1. Monitoreo efectivo**

Considerándose que existe necesidad objetiva de un monitoreo efectivo en el control en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, la muestra considera que existe un bajo nivel en este campo, considerándose en un 17.02% que están de acuerdo con esta posición, mientras que un 15.96% están muy de acuerdo, con esta forma de acción.

Un 21.28% de los funcionarios consideran que le es indiferente esta situación, mientras que un 43.62% está en desacuerdo y un 2.12% muy en desacuerdo con esta posición.

Tabla 11

Grado de existencia de un monitoreo efectivo para el control de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	15	15.96
De acuerdo	16	17.02
Indefinido	20	21.28
En desacuerdo	41	43.62
Muy en desacuerdo	2	2.12
Total	94	100.00

Esto constituye según la Tabla No 11 que los resultados son preocupantes puesto existe un bajo nivel de monitoreo dentro del control en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, por lo que no se está garantizando un cumplimiento de los objetivos propuestos.

c.2. Gestión por resultados

Bajo la perspectiva del cuadro este nos señala que existe un bajo nivel de uso de una gestión por resultados en un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, considerándose en un 21.28% que están de acuerdo con esta posición, mientras que un 10.64% están muy de acuerdo, con esta forma de acción. Un 20.21% de los funcionarios consideran que le es indiferente esta situación, mientras que un 39.36% está en desacuerdo con esta posición y un 8.51% muy en desacuerdo.

Tabla 12

Grado de existencia de una gestión por resultados apropiado para el control de un Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

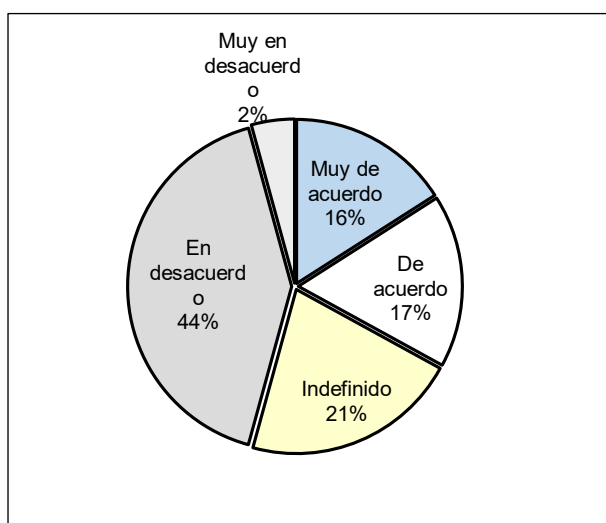
Escala	N°	%
Muy de acuerdo	10	10.64
De acuerdo	20	21.28
Indefinido	19	20.21
En desacuerdo	37	39.36
Muy en desacuerdo	8	8.51
Total	94	100.00

Esto implica que no se está desarrollando con objetividad la gestión por resultados en el Modelo de gestión en el Servicio Naviero de la Marina, lo cual no cumple con el cometido normativo compulsivo dictado por el Estado en la materia.

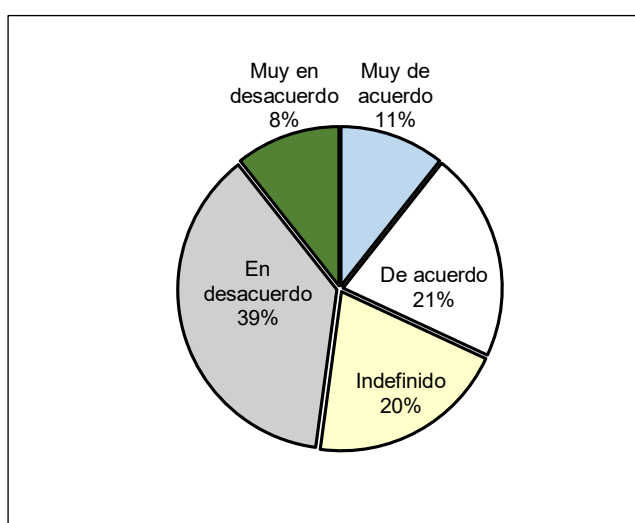
Figura 4

Dimensión Control

Eficacia del monitoreo en el control



Eficacia de gestión por resultados



Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia

3.6.2. Variable y: Cabotaje marítimo el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

a) Dimensión: Recursos administrativos y técnicos

a.1, Flota de buques aparentes

Los resultados de esta tabla muestran que existe una aparente flota de buques como recurso económico y técnico para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, así un 8.51% de los funcionarios está en desacuerdo en que existe un buen nivel en dicha generación, mientras que un 44.68% de los funcionarios consideran que está de acuerdo en que existe un buen nivel y un 10.64% muy de acuerdo con esta posición.

Tabla 13

Grado de existencia de flota de buques aparentes como recursos económicos y técnicos para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	10	10.64
De acuerdo	42	44.68
Indefinido	29	30.85
En desacuerdo	8	8.51
Muy en desacuerdo	5	5.32
Total	94	100.00

De acuerdo a la Tabla 13, esto configura una situación de cierto esfuerzo por la existencia de buques aparentes como recurso económico y técnico para el desarrollo del

cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú y que muy bien puede ser calificada como una oferta aceptable.

a.2. Volumen aparente de carga

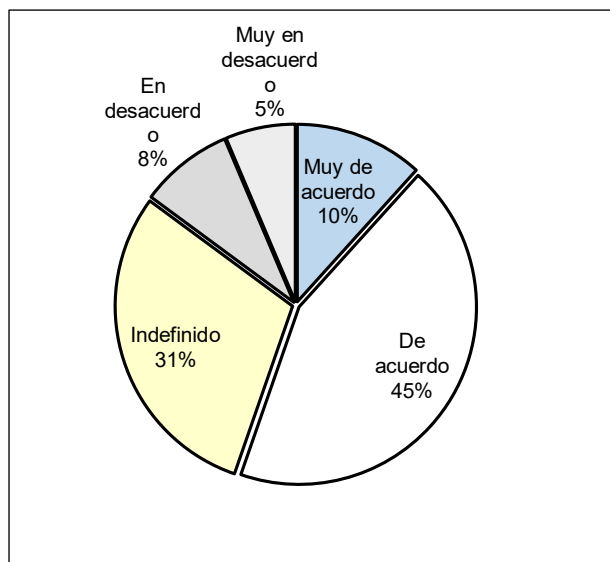
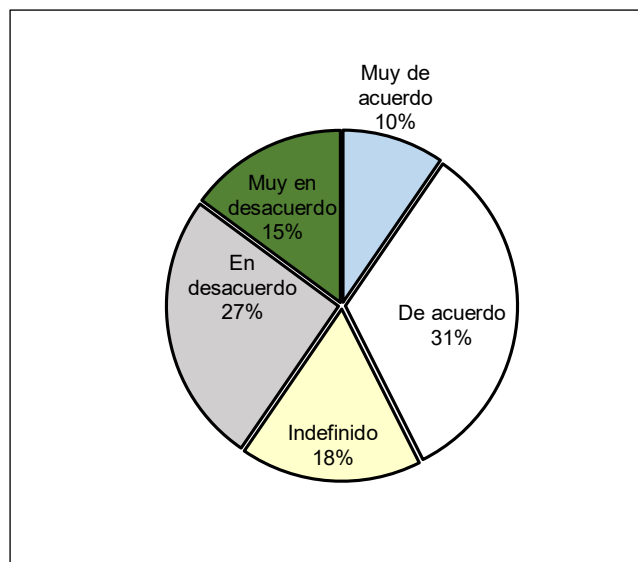
Los resultados de esta tabla muestran que existe un cierto nivel de idoneidad de la demanda por un volumen aparente de carga como recurso económico y técnico para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, así un 30.85% de los funcionarios están de acuerdo en que existe idoneidad, mientras que un 26.60% de los funcionarios consideran que está en desacuerdo en esta posición y un 14.89% muy en desacuerdo con este ámbito.

Tabla 14

Grado de existencia de volumen aparente de carga como recurso económico y técnico para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	9	9.57
De acuerdo	29	30.85
Indefinido	17	18.09
En desacuerdo	25	26.60
Muy en desacuerdo	14	14.89
Total	94	100.00

De acuerdo al análisis de la tabla 14, esto configura una situación de ventaja considerando que existe idoneidad relativa de volumen de carga para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

Figura 5*Dimensión Recursos económicos y técnicos***Flota de buques aparentes****Volumen aparente de carga***Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia***b) Dimensión: Políticas****b.1. Normas legales apropiadas**

Según esta tabla, los resultados indican en que existe cierto grado de normas legales apropiados como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, ya que existe un 29.79%, de los encuestados que considera esta posición con la respuesta: de acuerdo, mientras que un 12.76% consideran que está muy de acuerdo.

Un 24.47% está en desacuerdo con este precepto y un 15.96% está muy en desacuerdo.

Tabla 15

Grado de existencia de normas legales apropiados como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	12	12.76
De acuerdo	28	29.79
Indefinido	16	17.02
En desacuerdo	23	24.47
Muy en desacuerdo	15	15.96
Total	94	100.00

Esto indica según la tabla 15, que existe una normatividad que abona como una política favorable para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú y con ello potencializar su eficiencia en el mediano y largo plazo.

b.2. Existencia de aspectos portuarios complementarios

Los resultados de esta tabla, indican en que existe cierto grado de aspectos portuarios complementarios como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, ya que existe un 26.60%, de los encuestados que considera esta posición con la respuesta: de acuerdo.

Mientras que un 10.64% consideran que está muy de acuerdo y un 26.60% está en desacuerdo en este nivel.

Tabla 16

Grado de existencia de aspectos portuarios complementarios como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

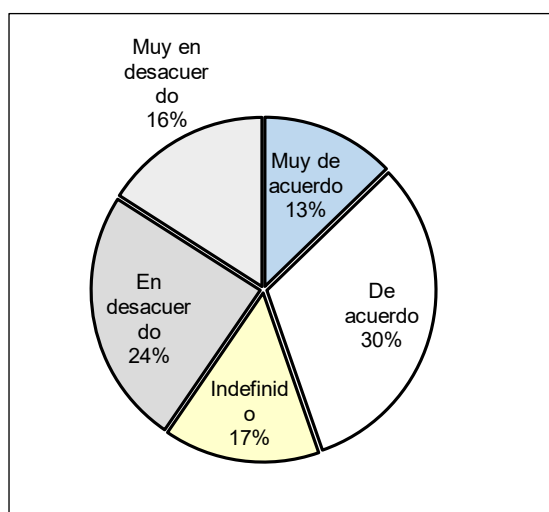
Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	10	10.64
De acuerdo	25	26.60
Indefinido	23	24.46
En desacuerdo	25	26.60
Muy en desacuerdo	11	11.70
Total	94	100.00

De acuerdo a la tabla 16 se señala que existe un sentido de cierta existencia de aspectos portuarios complementarios como políticas para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, pero que deben ser potencializados.

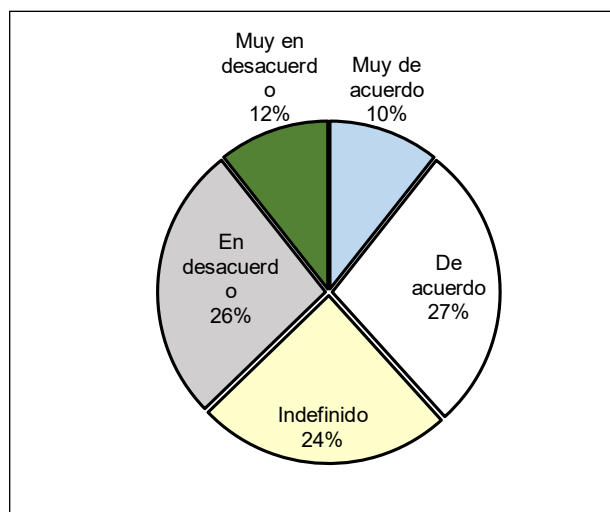
Figura 6

Dimensión Políticas

Normas legales apropiadas



Existencia de aspectos portuarios complementarios



Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia

c) Dimensión: Calidad del servicio

c.1. Normas de desarrollo administrativo apropiados

Considerando los resultados de este cuadro, ellos señalan que existe cierto grado de normas de desarrollo administrativos apropiados como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, ya que existe un 21.28%, de los encuestados que considera esta posición con la respuesta: de acuerdo, mientras que un 15.96% consideran que está muy de acuerdo. Un 22.34% está en desacuerdo en este marco y un. 17.02% está en desacuerdo

Tabla 17

Grado de existencia de normas de desarrollo administrativos apropiados como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	15	15.96
De acuerdo	20	21.28
Indefinido	22	23.40
En desacuerdo	21	22.34
Muy en desacuerdo	16	17.02
Total	94	100.00

De acuerdo a la tabla 17 se señala que existe un sentido de cierta existencia de normas de desarrollo administrativos apropiados como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, pero que deben ser perfeccionados.

c.2. Capacidad de servicios de personal

Considerando los resultados de esta tabla, ellos señalan que existe alto grado de capacidad de servicio del personal como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, ya que existe un 29.79%, de los encuestados que considera esta posición con la respuesta de acuerdo, mientras que un 19.15% consideran que está muy de acuerdo. Un 25.53% está en desacuerdo en este nivel y un. 9.57% está en desacuerdo.

Tabla 18

Grado de existencia de capacidad de servicio del personal como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú

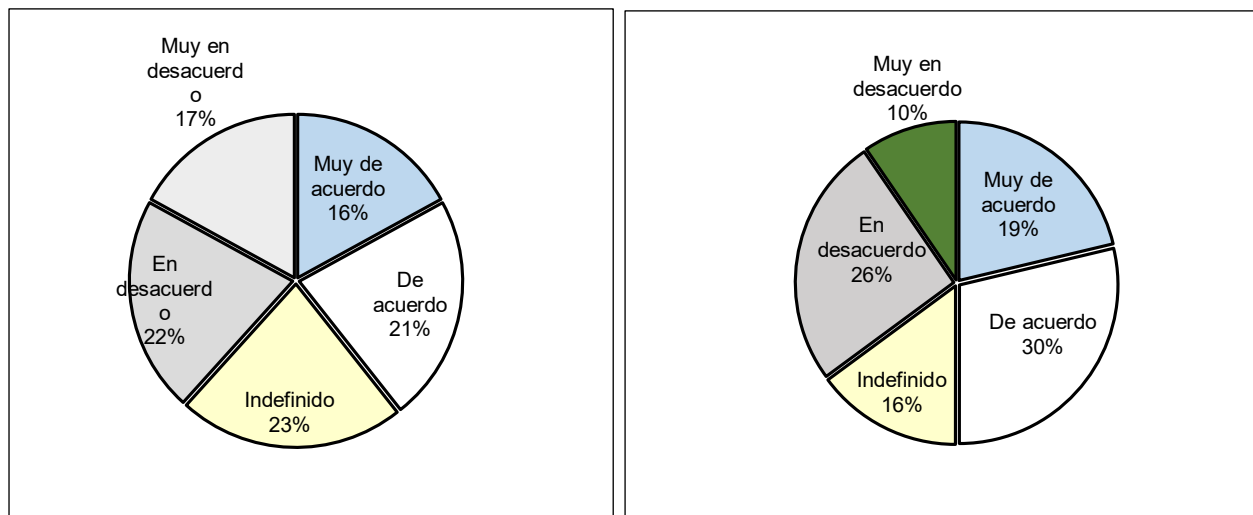
Escala	Nº	%
Muy de acuerdo	18	19.15
De acuerdo	28	29.79
Indefinido	15	15.96
En desacuerdo	24	25.53
Muy en desacuerdo	9	9.57
Total	94	100.00

De acuerdo a la tabla 18 se indica que existe un sentido de existencia de capacidad de servicio del personal como calidad del servicio para el desarrollo del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, que se torna como base para este fin.

Figura 7*Dimensión Calidad del servicio*

Normas de desarrollo administrativo apropiadas.

Capacidad de servicios de personal

*Fuente: Aplicación de encuesta, 2019. Elaboración propia*

IV. RESULTADOS

4.1. Contratación de hipótesis general

Para contrastar las hipótesis formuladas, se usó la prueba de Chi cuadrado de Pearson, pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. Esta prueba nos permite determinar si el comportamiento de las categorías de una variable presenta diferencias estadísticamente significativas. Para establecer la diferencia a través del programa estadístico SPSS, se parte de la teoría que plantea que no existe relación entre las variables de la tabla de contingencia (Hipótesis nula); es decir, debemos señalar que los resultados de las categorías de una variable no se ven afectados o influenciados por las categorías de la segunda variable. El estadístico que se usa en esta prueba fue a través de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado de Pearson

O_{ij} = Frecuencia observada

E_{ij} = Frecuencia esperada

La estadística chi cuadrada de Pearson es adecuada porque puede utilizarse con variables.

Para efectuar los contrastes de hipótesis de cada uno de los resultados obtenidos por cada pregunta, se tomó en cuenta el nivel de significación y los grados libertad según corresponda y conforme el programa estadístico SPSS versión 22, utilizado que se anexa al presente en la data correspondiente.

Tomando en cuenta que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

Ho (hipótesis nula): “La aplicación de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019”.

H1 (hipótesis alternativa): “La aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019”.

Resumen de procesamiento de casos						
Casos						
Válido		Perdidos		Total		
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
modelo * cabotaje	94	100,0%	0	0,0%	94	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43,808a	16	,000
Razón de verosimilitud	36,008	16	,003
Asociación lineal por lineal	13,334	1	,000
N de casos válidos	94		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,09.

Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo, no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), puesto que el valor teórico del Chi Cuadrado de Pearson alcanza un nivel de significación que es 0,000, el cual es menor a 0.05 por tanto se demuestra que la aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.

Interpretación

Utilizando el método estadístico de Pearson, el resultado obtenido fue de 0,000, lo cual se considera una correlación positiva muy alta, razón por la cual se llegó a la conclusión que se encuentran directamente relacionadas ambas variables, además el nivel de significancia es de 0,000, por tal motivo se aceptó la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, esto implica que la variable: Un modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.

4.2. Contrastación de las hipótesis específicas

Contrastación de la hipótesis específica 1

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

H_0 (hipótesis nula): “La administración de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”.

H_1 (hipótesis alternativa): “La administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”.

Para elegir la prueba de contrastación, esta se basó en su pertenecía a una prueba paramétrica es decir basado en la percepción, siendo por ello elegida la prueba de Chi cuadrada de Pearson. Su proceso se muestra a continuación.

Resumen de procesamiento de casos					
Casos					
		Válido	Perdidos	Total	
	N	Porcentaje	Porcentaje	N	Porcentaje
Administración * cabotaje	94	100,0%	0,0%	94	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	31,993a	16	,010
Razón de verosimilitud	30,975	16	,014
Asociación lineal por lineal	5,901	1	,015
N de casos válidos	94		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo, esto implica que no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), puesto que el valor teórico del Chi Cuadrado de Pearson alcanza un nivel de significación que es 0,010, el cual es menor a 0.05 por tanto se demuestra que la administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

Interpretación

Utilizando el método estadístico de Pearson, el resultado obtenido fue de 0,010, lo cual se considera una correlación positiva alta, razón por la cual se llegó a la conclusión que se encuentran directamente relacionadas ambas dimensiones, además el nivel de significancia también es de 0,010, por tal motivo se aceptó la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, esto implica que los indicadores de la dimensión pertinente en la administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

b) Contrastación de la hipótesis específica 2

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

Ho (hipótesis nula): El planeamiento de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”

H1 (hipótesis alternativa): “El planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”

Para elegir la prueba de contrastación, esta se basó en su pertenecía a una prueba paramétrica es decir basado en la percepción, siendo por ello elegida la prueba de Chi cuadrada de Pearson. Su proceso se muestra a continuación.

Resumen de procesamiento de casos						
Casos						
Válido		Perdidos		Total		
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
planeamiento * cabotaje	94	100,0%	0	0,0%	94	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43,808a	16	,000
Razón de verosimilitud	36,008	16	,003
Asociación lineal por lineal	13,334	1	,000
N de casos válidos	94		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo por lo tanto no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), puesto que el valor teórico del Chi Cuadrado de Pearson alcanza un nivel de significación que es 0,000, el cual es menor a 0.05 por tanto se demuestra que la dimensión del planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”

Interpretación

Utilizando el método estadístico de Pearson, el resultado obtenido fue de 0,000, considerando por ende que es una correlación positiva alta, razón por la cual se llegó a la conclusión que se encuentran directamente relacionadas ambas variables, además el nivel de significancia es de 0,000, por tal motivo se aceptó la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, esto implica que los indicadores de la dimensión, Planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú” .

c) Contrastación de la hipótesis específica 3

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

Ho (hipótesis nula): “El control de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”.

H1 (hipótesis alternativa): “El control de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú”.

Para elegir la prueba de contrastación, esta se basó en su pertenecía a una prueba paramétrica es decir basado en la percepción, siendo por ello elegida la prueba de Chi cuadrada de Pearson. Su proceso se muestra a continuación.

Resumen de procesamiento de casos					
Casos					
Válido		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
control * cabotaje	94 100,0%	0	0,0%	94	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,115a	16	,087
Razón de verosimilitud	28,074	16	,031
Asociación lineal por lineal	12,048	1	,001
N de casos válidos	94		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de aceptación por lo tanto aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y rechazamos la Hipótesis alternativa (H_1), puesto que el valor teórico del Chi Cuadrado de Pearson alcanza un nivel de significación que es 0,087, el cual es mayor a 0.05 por tanto se demuestra que el control de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

Interpretación

Utilizando el método estadístico de Pearson, el resultado obtenido fue de 0,087 considerando que es una correlación negativa, razón por la cual se llegó a la conclusión que no se encuentran directamente relacionadas ambas variables, además el nivel de significancia es de 0,031, por tal motivo no se aceptó la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, esto implica que los indicadores de la dimensión del control de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerándose que la Hipótesis general considera que la aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019, esto se afirma con lo postulado por Robertson (2010), donde dicho autor manifiesta que el modelo de gestión por objetivos y resultados implica la puesta en marcha en el conjunto de las organizaciones públicas, de una política de compromisos y responsabilidades por resultados que complementa el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática en la procura de lograr eficiencia.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se puede afirmar que la administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, el cual tiene concordancia con los estudios de Kaplan y Norton (2002) donde los mencionados investigadores llegan a la conclusión que es un instrumento de control en el que se dirige a perfeccionar indicadores que establezcan satisfacer con la administración que, igualmente de favorecer el control estratégico, aclara e interpreta la visión y las estrategias de la entidad en un grupo de metas e índices, transmitiendo a los otros estratos de la organización.

Los resultados de la hipótesis específica 2, considera que el planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, lo que concuerda con los estudios realizados por Niven (2003) donde precisa que un modelo de gestión como la técnica del Balanced Scorecard se ordena en orden de cuatro aspectos diferentes que examinan tanto la función interna como externa de una institución dichas aspectos examinan al sector público son: la del usuario o cliente, de

procesos internos y de aprendizaje y crecimiento y que son aplicados de acuerdo al rol desempeñado.

Los resultados finales de la hipótesis específica 3, considera que el Control de n Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, lo cual concuerda con los aportes de Anthony (1997) el cual señala que el control debe realizarse de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) la cual no se cumple a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 Se ha determinado mediante esta investigación que la aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.
- 6.2 Se ha determinado mediante esta investigación que la administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- 6.3 Se ha determinado mediante esta investigación que el planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.
- 6.4 Se ha determinado mediante esta investigación que el Control de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Considerando que la aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019, es indispensable modelar una gestión por objetivos y que posibiliten unir los criterios de la mejora organizativa en forma coordinada coherente con la visión y misión de la institución.
- 7.2. Considerando que la administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, es necesario realizar una dirección competitiva dentro del sistema de empleo de la administración estratégica, las que deben tener un objetivo de mejora terminal y deben considerarse en función al trabajo interrelacionado y de forma conjunta del personal dentro de la organización.
- 7.3. Considerando que el planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, es indispensable expresar políticas con fundamentos a objetivos y el mejoramiento de procedimientos de mejora organizativa con el propósito de modernizar la calidad de los servicios realizados por los diferentes grupos de una organización, de modo que sea posible obtener una cultura organizacional eficiente con los niveles más eficaces y que sean compatibles con la completa satisfacción de usuarios y de la institución
- 7.4. Considerando que el Control de un Modelo de gestión no permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, es necesario aplicar un esquema de control organizativo, para establecer los criterios de toma de decisiones a nivel de la gestión de capacitación del personal en forma preferente y para proporcionar la norma frente al cual se puedan medir tales decisiones.

VIII. REFERENCIAS

- Beckhard, R. (2001). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Edit. Blucher.
- Cassini, R (2008). *Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto*. Edit. Temus.
- Chandler A. (2006). *La administración por objetivos*. Edit. CECSA.
- Congreso de la República del Perú (1991), *Decreto Legislativo N° 683"*, del 2 de Noviembre de 1991.
- Del Alamo Carrillo, J. (2005). *Material Didáctico del Curso Metodología de la Investigación*. ENAMM.
- Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú (2006). *Derrotero de la Costa Peruana*. Imprenta de Marina.
- Drucker, P. (1999) *La Práctica de la Gerencia*. Edit. Mc Graw Hill.
- Dyer, T. (2011). *Control de Gestión*. Edit. Limusa.
- Empresa Nacional de Puertos (2017). "Boletín Estadístico Periodo 2016".
- Empresa Nacional de Puertos (2017). "Informe sobre el tráfico de cabotaje en puertos del litoral Peruano".
- Esteban, T.A (2003). *Principios de Planificación*. Edit. ESIC.
- Farias, A. (2006) *Control de Gestión: Un Enfoque Integral*. Edit. Univ. de Chile.
- Fred, D. (2006). *Concepto de Administración Estratégica*. Editorial Prentice. Hall.
- Godoy, E. (2008) *Optimización en la cadena de transporte de carga containerizada de la Empresa Naviera S.A.* Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de empresas. Univ. de Chile
- Gun, T (2009). *Creatividad y desarrollo organizacional*. Edit. Mc Graw Hill.

- Hernández, R. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002) *Balance Scorecard*. Edit. Norma.
- Kotler, P. (2006) *Dirección de Mercadotecnia*. Edit. Prentice Hill Hispanoamericana.
- Ministerio de Agricultura (2015) *"Producción Agrícola 2015"*, Oficina de Información Agraria.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016) *"Marco Macroeconómico Multianual 2011-2016"*.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2010) *"Parque Acuaticor Nacional Estimado 2014 – 2016"*, Dirección de Estadística.
- Niven, P. (2003) *Estrategias y Modelos*. Edit. Mc Graw Hill.
- North, D. (2001) *El Estado moderno*. Edit. Mc Graw Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009) *Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. OCDE.
- Porter, M. (2000). *Ventajas Competitivas*. Edit. Mc Graw Hill.
- Puga, Alexandra (2012). *Propuesta de un Modelo de Gestión por procesos aplicado a la flota petrolera Ecuatoriana*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de empresas. Universidad Central del Ecuador
- Robertson, C. (2010). *Gestión y organización competitiva*. Edit. Blas.
- Schedler, A. (2004), *"¿Qué es la rendición de cuentas?"*. Cuadernos de Transparencia. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).
- Stiglitz, J. (2000) *Economía y desarrollo*. Edit. Kapelusz.
- Stoner, J. (2001) *Administración*. Edit. Prentice Hall.
- Thöenig, J. (2005) *Política Pública y Acción Pública*. Gestión y Política Pública. Revista: Siglo XXI.

Thompson, A. (2007) *Dirección de Administración Estratégica*. Edit, Mc Graw Hill.

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

TEMA: **MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO EN EL SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ,**
PERIODO 2018-2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES
Problema Principal	Objetivo general	Hipótesis general	X : Modelo de gestión	Dimensión Administración Indicadores - Dirección - Visión Dimensión Planeamiento Indicadores - Plan estratégico - Políticas
¿Cómo un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019?	Determinar en qué medida un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.	La aplicación de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2018-2019.		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Dimensión Control Indicadores - Monitoreo
¿Cómo la administración de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?	Determinar cómo la administración de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo	La administración de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.		

	en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.	Y:	- Niveles de control
¿Cómo el planeamiento de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?	Establecer cómo el planeamiento de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	El planeamiento de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú	Dimensión Recursos técnicos Indicadores - Nivel de buques aparentes - Volumen
¿Cómo el control de un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?	Determinar cómo un un Modelo de gestión podrá mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.	El control de un Modelo de gestión permite mejorar la eficiencia del cabotaje marítimo en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.	Dimensión Políticas Indicadores - Aspectos legales - Aspectos portuarios Dimensión Calidad del servicio Indicadores - Normas de desarrollo administrativo - Capacidad de servicio de personal

Anexo B. Cuestionario

I. Instrucciones

- A. Los resultados que se obtengan de la presente encuesta serán utilizados exclusivamente para el desarrollo de la investigación: **MODELO DE GESTIÓN Y EFICIENCIA DEL CABOTAJE MARÍTIMO EN EL SERVICIO NAVIERO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, PERIODO 2018-2019.**
- B. La presente encuesta será aplicada a una muestra seleccionada perteneciente a la entidad: **Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú.**
- C. La “identidad de las personas” encuestadas, así como la “confidencialidad” de sus respuestas, queda plenamente garantizadas.

II. Información Básica

(Encierre con un círculo, el número que contenga su respuesta)

A. Edad

- 1. De 18 a 35 años.
- 2. De 36 a 50 años.
- 3. Más de 50 años.

B. Sexo:

- 1. Masculino.
- 2. Femenino.

A continuación se le presenta una serie de preguntas, Ud. deberá responder una sola alternativa y marcarla con un aspa (x) al costado de los ítems.

1. ¿Cree Ud. que existe un alto nivel alcanzado por la administración del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

2. ¿Cree Ud. que existe un alto nivel alcanzado por la visión en la Administración del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

3. ¿Opina Ud. que existe un alto nivel alcanzado en el planeamiento estratégico del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

4. ¿Opina Ud. que existe un alto nivel alcanzado por las políticas en el planeamiento estratégico del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
5. ¿Opina Ud. que existe un alto nivel alcanzado por el monitoreo del control en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
6. ¿Opina Ud. que existe un alto nivel alcanzado por el control de resultados en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

7. ¿Cree Ud. que existe una flota adecuada como recurso técnico para el cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
8. ¿Cree Ud. que existe una capacidad alta de volumen de carga como recurso técnico para el cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
9. ¿Cree Ud. que existe optimización del volumen de carga en las metas del cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indefinido
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

10. ¿Cree Ud. que existe cumplimiento de las metas en los resultados económicos generados por el cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indefinido
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11. ¿Cree Ud. que existe cumplimiento de las normas en la calidad del servicio en el cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indefinido
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. ¿Cree Ud. que existe eficiencia del personal en la calidad del servicio en el cabotaje marítimo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indefinido
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Anexo C. Definición de términos

- a) **Administración.-** Administración es una palabra procedente del latín, administratione, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo ad- significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo minister significa obediencia, al servicio de, subordinación
- b) **Cabotaje marítimo.-** Es la prestación de transporte de carga por vía acuática entre los puertos del territorio nacional. Se define como cabotaje a la navegación o tráfico que hacen los buques entre los puertos de su nación sin perder de vista la costa o sea siguiendo derrota de “cabo a cabo.
- c) **Competitividad.-** Competitividad, se configura como mercado exigente sobre el control de calidad, para el buen servicio o la entrega del buen producto.
- d) **Control de Gestión.-** El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.
- e) **Efectividad.-** Cuantificación del logro de la meta.
- f) **Eficiencia.-** Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín efficiētia) es la ‘capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente
- g) **Eficiencia distributiva.-** Capacidad que mide no solo los resultados que se obtienen, sino también la eficiencia con la que estos resultados se distribuyen en la comunidad.

- h) Eficacia.- lograr los objetivos en el tiempo programado y alcanzar la meta al mismo costo.
- i) Estrategia.- formas y métodos utilizados, para alcanzar las metas programadas en el tiempo indicado.
- j) Finalidad.- Es el fin con el cual se hace algo. Se trata del “por qué” que explica o justifica los motivos de una acción
- k) Gestión Estratégica.- La gestión estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.
- l) Meta.- Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos
- m) Objetivo.- Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr e medios para alcanzar una finalidad determinada.
- n) Plan.- Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- o) Planeamiento.- Se define el planeamiento como a aquel proceso metódico que se diseña con la misión de lograr un objetivo, poniéndolo en términos más simples, el planeamiento implica la elaboración de un plan que nos permitirá llegar a la concreción de un fin propuesto. También el concepto suele denominarse como planeación o planificación.

- p) Procesos.- Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan las empresas para mejorar la productividad.

Anexo D. Validación y confiabilidad del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL “FEDERICO VILLARREAL” ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: CRUZ ASPAJO, EDWIN

1.2 GRADO ACADÉMICO: Doctor en Administración.

1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Centro de Altos Estudios Nacionales

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Un modelo de gestión para mejorar el cabotaje marítimo de carga sólida en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2014-2016

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: THORNBERRY SCHIANTARELLI James Guido

1.6 DOCTORADO: Administración.

1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario.

1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)

b) De 10 a 12: (No válido reformular)

c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)

d) De 15 a 18: (Válido, precisar)

e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos	Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
			01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.						19
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.						19
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.						19
4. Organización	Existe una organización y lógica.						19
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.						19
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.						19
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.						19
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.						19
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.						19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.						19
	Sub total						190
	Total						19.00

Valoración cuantitativa: Diecinueve.

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

Lugar y fecha: Lima 18 de junio del 2018.

Firma del
experto
DNI: 43750935

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: RODRÍGUEZ CHIRINOS JUAN
1.2 GRADO ACADÉMICO: Doctor en Educación y Gobernabilidad
1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Garcilaso de la Vega
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Un modelo de gestión para mejorar el cabotaje marítimo de carga sólida en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2014-2016
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: THORNBERRY SCHIANTARELLI James Guido
1.6 DOCTORADO: Administración.
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario.
1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)	b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)	d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)	

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos	Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
			01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.						19
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.						19
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.						19
4. Organización	Existe una organización y lógica.						19
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.						19
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.						19
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.						19
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.						19
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.						19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.						19
	Sub total						190
	Total						19.00

Lugar y fecha: Lima 19 de junio del 2018.

Firma del experto
DNI: 02828564

UNIVERSIDAD NACIONAL “FEDERICO VILLARREAL”
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: JOSÉ TOLEDO VALDIVIA

1.2 GRADO ACADÉMICO: Doctor en Administración.

1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Congreso de la Republica

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Un modelo de gestión para mejorar el cabotaje marítimo de carga sólida en el Servicio Naviero de la Marina de Guerra del Perú, periodo 2014-2016

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: THORNBERRY SCHIANTARELLI James Guido

1.6 DOCTORADO: Administración.

1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario.

1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)

b) De 10 a 12: (No válido reformular)

c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)

d) De 15 a 18: (Válido, precisar)

e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos	Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
			01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.						19
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.						19
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.						19
4. Organización	Existe una organización y lógica.						19
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.						19
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.						19
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.						19
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.						19
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.						19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.						19
	Sub total						190
	Total						19.00

Valoración cuantitativa: Dieciocho y cuarenta.

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

Lugar y fecha: Lima 20 de junio del 2018.

Firma del experto
DNI: 43347165

Anexo E. Data recopilada

	VARIABLE 1: MODELO DE GESTIÓN						
subj	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Total
1	3	2	2	2	2	2	13
2	1	1	1	1	1	1	6
3	4	2	4	2	4	4	20
4	5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	4	4	4	24
6	2	2	2	2	2	3	13
7	3	3	3	2	3	3	17
8	2	2	2	3	2	2	13
9	4	3	4	4	4	3	22
10	1	2	1	1	1	1	7
11	3	5	5	5	5	5	28
12	3	3	3	3	3	3	18
13	5	5	5	4	4	4	27
14	4	4	4	4	4	5	25
15	2	2	2	3	2	2	13
16	3	3	3	3	3	3	18
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	3	3	22
19	4	2	2	2	2	2	14
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	3	3	3	3	4	20
22	4	2	4	2	2	2	16
23	3	2	2	3	3	3	16
24	4	4	4	4	4	4	24
25	2	5	4	5	5	4	25
26	2	2	2	2	2	3	13
27	2	2	2	4	2	2	14
28	2	5	2	5	2	2	18
29	2	2	2	2	2	2	12
30	3	3	2	1	2	3	14