

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

TEMA DE INVESTIGACIÓN
EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA OPERATIVIDAD DE LA
AGENCIA DE TRANSPORTE LOGÍSTICO DE CARGA TM EXPRESS, S.A.
DURANTE EL PERIODO 2019.

MAESTRANDO:
LIC. ARELY DEL SOCORRO MENA CHAMORRO.

TUTOR: ELVIN ARAUZ ARANCIVIA
MSc.

MANAGUA, DICIEMBRE DEL 2020

i. Dedicatoria

Primeramente, a Dios que me dio la oportunidad de alcanzar un logro, por brindarme la oportunidad de vivir y acompañarme en cada paso que doy, por brindarme fortaleza en esos momentos de debilidad y fortalecer mi corazón y brindarme esa confianza e iluminar mi camino en cada proyecto que emprendo.

Estas palabras quedan cortas para mi agradecimiento a Dios que me da la oportunidad de cumplir mis sueños y hacer posible que los retos que se me presentan sean cumplidos con éxito.

Eres y será en todo mi mayor ejemplo y en cada paso de mi vida has brindado oportunidades, es por ello, que mis logros los dedico a Ti Señor.

ii. Agradecimiento

A Dios.

Por permitirme concluir con éxito y brindarme la sabiduría en todo momento, eres mi mayor Tutor, me has brindado los recursos necesarios para alcanzar mis metas, no sería posible iniciar algún proyecto o sueño si tu ayuda y sustento.

A mi Padre.

Que siempre me motivaste a luchar por lo que quiero, en cada etapa de mi vida, has sido un ejemplo de fuerza y esmero, agradezco los años que me cuidaste y enseñaste valores y aprendí a crecer confiando en que los obstáculos en el camino me hacen más fuerte y son un reto para alcanzar mis sueños.

A mi Tutor.

Por su tiempo dedicado, que con su conocimiento y experiencia he concretado este estudio y con su apoyo me impulsa en mi desarrollo profesional.

iii. Carta Aval del Tutor

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director CUDECE-PROCOMIN

Su despacho

Estimado maestro Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: *“Evaluación del Control de Gestión en la Operatividad de la Agencia de Transporte Logístico de Carga TM Express, S.A. durante el periodo 2019”*. Realizada por la Licda.: *Arely del Socorro Mena Chamorro*, como requisito para optar el título de *Master en Administración Funcional de Empresas*, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licda.: *Arely del Socorro Mena Chamorro*, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licda.: *Arely del Socorro Mena Chamorro*, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de *“Evaluación del Control de Gestión en la Operatividad de la Agencia de Transporte Logístico de Carga TM Express, S.A. durante el periodo 2019”*

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los diecisiete días de diciembre del año dos mil veinte.

MSc. Elvin Arauz Arancivia

Tutor.

iv. Resumen

Esta investigación tiene como objetivo evaluar la Gestión Operativa de la Agencia de Transporte Logístico de Carga TM Express, S.A. durante el periodo 2019, a través del diagnóstico de la situación actual de la agencia, así mismo se realiza un análisis cualitativo FODA y las 7s de McKinsey, se identificó en cada área los factores claves en la operación a fin de medir el rendimiento en sus procesos a fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la compañía a través de la propuesta de un sistema de control de gestión.

La presente investigación es de tipo documental y descriptiva con un enfoque cualitativo y tipo de estudio retrospectivo, analizando la situación actual y variables encontradas. Se efectuaron entrevistas tanto al Gerente General como al Coordinador de Operaciones y cuestionario efectuado a los colaboradores, a fin de obtener información relevante para la investigación, lo que permitió identificar la problemática actual que presenta la agencia en cuanto a la gestión, también se logró identificar la percepción laboral en cuanto conocimiento de procesos y responsabilidades al cargo.

Se detalla la importancia de la implementación de un sistema de control de gestión a través de la presentación de un documento interno que permita funcionar como guía de la secuencia de las actividades diarias, conocer los roles y responsabilidades y el flujograma a implementar en la ejecución del proceso de gestión permitiendo efectuar correcciones oportunas e implementación de mejora continua en sus procesos internos logrando un cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales.

Palabras claves: FODA, 7'S de McKinsey, Control de gestión, Manual de procesos, flujogramas.

v. Índice

i.	Dedicatoria	ii
ii.	Agradecimiento	iii
iii.	Carta Aval del Tutor.....	iv
iv.	Resumen	v
I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes	3
1.1.1.	Antecedentes teóricos	3
1.1.2.	Antecedentes de campo	6
1.2.	Justificación	9
1.3.	Planteamiento del problema.....	10
1.4.	Formulación del problema	12
II.	Objetivos	13
2.1.	Objetivo general.....	13
2.2.	Objetivos específicos	13
III.	Marco teórico.....	14
3.1.	Generalidades de la administración	14
3.1.1.	Antecedentes de la administración antecedentes de administración funcional de empresas.	14
3.1.2.	Definición de administración de empresas.....	17
3.1.3.	Objetivos de administración de empresas.	18
3.1.4.	Importancia de administración de empresas.....	19
3.2.	Control de gestión.....	20
3.2.1.	Aparición de conflictos en la gestión	22
3.2.2.	Control por niveles y coordinación	23
3.2.3.	Gestión integral del cambio del proceso.....	23
3.2.4.	Cómo vencer la resistencia al cambio	26
3.3.	Análisis de FODA.....	26
3.3.1.	Concepto.....	26
3.3.2.	Importancia.....	27
3.3.3.	Fortalezas.....	27
3.3.4.	Debilidades	28

3.3.5.	Oportunidades.....	28
3.3.6.	Amenazas.....	29
3.3.7.	Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA	29
3.4.	Análisis de las 7S de McKinsey	31
3.4.1.	Componentes del sistema	32
3.4.2.	Importancia en la actualidad.....	36
3.5.	Logística de carga multimodal.....	36
3.5.1.	Logística de carga en la actualidad.....	37
3.5.2.	Importancia de logística de carga.	40
3.5.3.	Transporte de carga terrestre	41
3.5.4.	Transporte de carga marítima.....	42
3.5.5.	Transporte de carga aérea.....	43
IV.	Preguntas directrices.....	46
V.	Operacionalización de las variables	47
VI.	Diseño metodológico.....	48
6.1.	Tipo de estudio.....	48
6.2.	Tipo de enfoque	49
6.3.	Tipo de alcance	49
6.4.	Determinación del universo o población	50
6.5.	Selección de la muestra.....	50
6.6.	Proceso de investigación.....	51
6.7.	Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos	52
6.8.	Entrevistas y cuestionario realizada.....	53
6.9.	Guía de revisión documental	54
6.10.	Observación de documentos y datos	54
VII.	Análisis de resultados.....	55
7.1.	Generalidades de la entidad.	55
7.1.1.	Historia de TM Express S.A.....	55
7.1.2.	Misión.....	56
7.1.3.	Visión	56
7.1.4.	Objetivos.....	56

7.1.5. Servicios	57
7.1.6. Organigrama	57
7.2. Diagnóstico de situación actual al control de gestión en la operatividad de la Agencia TM Express S.A. en el periodo 2019.....	58
7.2.1. Situación actual	58
7.3. Análisis cualitativo FODA y las 7 S de McKinsey	59
7.3.1. Análisis Cualitativo FODA	59
7.3.2. Análisis de las 7 S de McKinsey	63
7.4. Factores determinantes en el proceso operativo y administrativo en cada área según los procesos de la agencia TM Express S.A.....	68
7.4.1. Departamento de operaciones.....	68
7.4.2. Departamento de contabilidad y recursos humanos.	75
7.4.3. Departamento de ventas.....	75
7.5. Propuesta de un sistema de control de gestión en la operatividad de la agencia TM Express S.A.....	76
i. Introducción.	79
ii. Objetivos	80
iii. Marco Legal	80
iv. Ámbito de aplicación	81
v. Organigrama.....	82
vi. Trazabilidad del proceso.	82
vii. Implementación de manual de procesos y flujogramas	84
viii. Política de comunicación interna.	91
ix. Evaluación del desempeño	93
x. Formalización del documento de sistema de control de gestión operativa en la agencia TM Express S.A.	95
xi. Glosario.....	96
VIII. Conclusiones.	98
IX. Recomendaciones	100
X. Bibliografía	102
XI. Anexos	107

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz Foda	62
Tabla 2. 7'S McKinsey de TM Express S.A.	68
Tabla 3. Resultado pregunta 3, anexo 4.....	70
Tabla 4. Resultado pregunta 7, anexo 4.....	71
Tabla 5. Resultado pregunta 12, anexo 4.....	72
Tabla 6. Resultado pregunta 14, anexo 4.....	73
Tabla 7. Resultado pregunta 24, anexo 4.....	74
Tabla 8. Trazabilidad del proceso operativo	83
Tabla 9. Proceso de gestión del departamento operaciones marítimas	85
Tabla 10. Proceso de gestión del departamento operaciones Terrestres	87
Tabla 11. Proceso de gestión del departamento operaciones aéreas.	89
Tabla 12. Formato evaluación de desempeño.	94
Tabla 13. Autorización Propuesta de control de gestión.	95

Tabla de Figuras

Figura 1. Ciclos de Gestión del Proceso.....	25
Figura 2. Matriz FODA	31
Figura 3. Modelo 7 S McKinsey	35
Figura 4. Tipos de Camiones según su Función.....	42
Figura 5. Organigrama Empresarial	57
Figura 6. Cadena de Mando.....	59
Figura 7. Resultado porcentual pregunta 3, anexo 4	70
Figura 8. Resultado porcentual pregunta 7, anexo 4	71
Figura 9. Resultado porcentual pregunta 12, anexo 4	72
Figura 10. Resultado porcentual pregunta 14, anexo 4	73
Figura 11. Resultado porcentual pregunta 24, anexo 4	74
Figura 12. Estructura Organización departamento de operaciones	82
Figura 13. Continuidad de Procesos.....	84
Figura 14. Flujograma gestión departamento operaciones marítimas.....	86
Figura 15. Flujograma gestión departamento operaciones terrestres.	88
Figura 16. Flujograma gestión departamento operaciones aéreas.....	90

I. Introducción

La Agencia de Transporte Logístico de Carga TM Express, S.A. fue Fundada en el 2010, cuenta con un personal de 25 colaboradores, su actividad económica es la logística de transporte de carga consolidada marítima, aérea y terrestre, tiene su oficina en Managua y opera con agencias de transporte radicadas en España, EE. UU, Panamá, México y China.

En la actualidad, en el servicio de transporte internacional, la globalización ha provocado automatización y monitoreo en los procesos; por tal razón, los servicios de transporte internacional no se han quedado fuera de ella por medio de la incorporación de nuevas técnicas de mejora continua, y es importante conocer los aspectos relevantes dentro de la agencia que permitan implementar planes correctivos.

La investigación de esta tesis es de suma importancia, permite evaluar el control de la gestión en la operatividad de TM Express S.A. durante el periodo 2019, dicho análisis empleado a través de un FODA y las 7'S de McKinsey permite diagnosticar el escenario actual, a fin de visualizar los problemas que enfrenta cada departamento, para proponer un control de gestión adecuada que permita el alcance de los objetivos, lográndolo a través del seguimiento y el control en la medición de gestiones.

En el trabajo investigativo se emplean técnicas como las entrevistas efectuadas a los colaboradores, y jefaturas, revisión documental, análisis sobre información suministrada de internet, libros como guía y base para la investigación, así como información suministrada por la agencia TM Express, S.A. para el análisis y propuesta para un sistema de control de gestión.

Esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Los cuales indican lo que se pretende investigar y presentar una propuesta al objetivo general.

Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación, generalidades de la administración, información sobre logística de carga marítima, aérea y terrestre, análisis e importancia del FODA y las 7'S de McKinsey e información sobre el control de gestión. Acápite IV. Preguntas directrices, presenta una serie de preguntas conforme a la problemática planteada.

Acápite V. Operacionalización de variables, donde muestra las variables de la investigación, para la Evaluación de Control de Gestión en la Operatividad en el periodo 2019 y los indicadores e instrumentos a utilizar. Acápite VI. Diseño metodológico. puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación, describe el tipo de estudio, enfoque, alcance, determinación de la muestra y proceso de investigación y los procedimientos utilizados para la recolección y procesamiento de información. Acápite

VII. Análisis de resultados en cuanto a los objetivos planteados iniciando por el diagnostico actual de la agencia, realización de análisis FODA y aplicación las 7'S de McKinsey, identificación de factores determinantes en el proceso, así como la propuesta según el planteamiento del problema de la Agencia TM Express S.A. Acápite VIII. Conclusiones. Puntualiza a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía, donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

La Agencia de Carga TM Express, S.A. ha tenido el sueño de crecer en un mercado Comercial cada vez más amplio y en aras de aportar a su crecimiento se elaboró este estudio en la gestión operativa del periodo 2019.

1.1.1. Antecedentes teóricos

Es importante el estudio del comportamiento dentro de las empresas ante situaciones adversas de su entorno.

Se pueden estudiar las decisiones de las familias y de las empresas en los mercados cuando se trata de productos y servicios determinados; o bien, estudiar cómo operan las economías como un todo; es decir, estudiar la suma de las actividades de los tomadores de decisiones en los diferentes mercados. (Mankiw, N. G. 2012, p. 29)

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística. (Hill, C. W. & Jones, G. R, 2009, p. 8)

Una estrategia es un plan exhaustivo para alcanzar la meta de una organización. A su vez, la administración estratégica es una forma de abordar las oportunidades y desafíos de negocios; es un proceso detallado y continuo dirigido a elaborar e implementar las estrategias eficaces. Por último, las estrategias eficaces son las que promueven una alineación superior entre la organización y su entorno y el logro de las metas estratégicas. (Griffin, R.W., 2011, p. 237)

“Todo proyecto debería surgir de la planificación de la organización, porque aun cuando se pretenda resolver un problema específico, igual es necesario replantear el plan de la organización para incorporarlo” (Bravo, C. J., 2011, p. 144).

Se debe llevar un control en la gestión administrativa de toda compañía, ya que consecuentemente esto conlleva a mejoras en los objetivos trasados. Monferrer, T. D. (2013) el control conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, consecuentemente, la toma de decisiones será más efectiva, basadas en el control de gestión. La importancia del control radica en la necesidad del cumplimiento de los objetivos empresariales.

“Como el control es un elemento consustancial de la gestión, tiene que practicarse, de una forma u otra, en todos los niveles de la organización. No es válido aceptar que sólo la unidad orgánica de control sea la encargada de aplicarlo”. (Pérez, F. J. 2013, p.23)

Según, (Whetten, A. D. & Cameron, S. K. 2005) “Se dice que los directivos se concentran en supervisar, dirigir y refinar el desempeño actual. El liderazgo se ha equiparado con el dinamismo, la efervescencia y el carisma; la administración con la jerarquía, el equilibrio y el control” (p.16).

A la hora de tomar esta decisión, será clave el valorar cada uno de los segmentos fijándose en tres factores: el tamaño y el crecimiento del mercado, el atractivo estructural del segmento y los propios objetivos y recursos de la empresa. (Monferrer, T. D. 2013, p.61)

Según. (Pérez, F. J. 2013) “Lo importante no es disponer de un modelo perfecto, sino de uno capaz de influir satisfactoriamente sobre la actuación de los distintos rangos de responsabilidad, pues el control actúa sobre las personas” (p.30).

En la etapa de preparación están disponibles dos tipos de técnicas para mejorar las capacidades de solución de problemas creativos. Una técnica ayuda a los individuos a pensar

y definir los problemas en forma más creativa; la otra ayuda a los individuos a acopiar información y a generar más soluciones alternativas a los problemas. (Whetten, A. D. & Cameron, S. K. 2005, p.178)

Según Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. & Strickland, A. J. (2012) “*Las estrategias operativas* se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica” (p.36).

Según Griffin, R.W., (2011) “un plan de acción coordina los cambios reales en una fábrica determinada. A su vez, un plan de reacción es un plan diseñado para permitir a la empresa reaccionar a una circunstancia no prevista” (p. 210).

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Pérez, F. J.,2013, p.29)

Desde el inicio de la apertura de cualquier compañía, los administradores de han enfocado en el crecimiento económico y toman medidas a fin de alcanzar dicho crecimiento. “La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionarlas estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica” (Hill, C. W. & Jones, G. R, 2009).

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. (Thompson, et al., 2012, p. 46)

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). (Robbins, P. S. y Coulter, M. 2014, p. 220)

Las fortalezas organizacionales son las habilidades y capacidades que permiten a una organización concebir e implementar sus estrategias. Las fortalezas pueden incluir cosas como un conjunto profundo de talento gerencial, excedente de capital, reputación única /o nombre de marca, así como canales de distribución bien establecido. (Griffin, R.W., 2011, p. 239)

1.1.2. Antecedentes de campo

A continuación, los siguientes trabajos de campo que abordaron problemáticas en la gestión de Control con un estudio significativo de la importancia en el control de gestión a fin de lograr beneficios esperados:

A nivel nacional

Ortez, R. E. (2017), esta investigación se realizó con el propósito de proponer un Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas, se determinó que no se contaba con un modelo de funcionamiento organizacional, no existía un manual de la organización esquematizado, según el área o función a desempeñar, se propone un control de gestión a fin de que en éste se plasme la forma organizacional que la empresa ha adoptado y que sirva de instrumento de apoyo a la gestión administrativa y organizativa.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo con alcance descriptivo, se hizo un análisis y recopilación de información.

Se aplicaron y analizaron los métodos como observación, entrevistas y cuestionarios, logrando determinar que el modelo de funcionamiento organizacional de la empresa es empírico, que no cuentan con una estructura esquemática, en cada área se detectó que no

existe un manual de funciones, los colaboradores no conocen con exactitud las funciones que les corresponden realizar y que perciben que tienen un buen desempeño laboral, el cual, podrían mejorar mucho más si conocieran a detalle las funciones y responsabilidades correspondientes.

Se recomendó la aplicación de un Manual de Organización y Funciones sea implementado, ya que es una herramienta que podría ayudar a mejorar el funcionamiento organizacional, lo que conllevaría incrementar la productividad laboral.

Martínez, R. R. (2016), propone de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. En el cual se identifica los modelos de gestión por competencias, se valora la importancia del modelo de gestión y se analiza cómo se relaciona el modelo con la importancia, calidad y efectividad del trabajo en la Universidad.

Se propone mejoras al modelo de gestión que utiliza actualmente la Institución. Ya que un modelo de gestión por competencias es un proceso importante para estimar el rendimiento global del empleado, mantener y mejorar la calidad que caracteriza de aprendizaje en el proceso institucional.

Se recolectó información a través de la aplicación de encuestas a estudiantes y docentes de planta, entrevistas a personal de dirección (decano y un director de departamento) y finalmente la revisión de documentos rectores de la facultad. También, se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, según el análisis realizado se propone un modelo de gestión por competencias del personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas.

Romero, S. A. (2017). Dicha Tesis está basada en analizar una empresa de carácter familiar Bee Business Suite fundada en el 2014, cuyo rubro es el servicio de implementación de un Software de alta calidad a pequeñas y medianas empresas del sector Manufacturero y

Comercio. Se efectuó un diagnóstico presentando información la cual fue reflejada en las matrices FODA, EFE, EFI, CANVAS.

Se determinó que no cuentan con metodología, políticas internas, planeación estratégica o control de gestión aplicado a las áreas, cuenta con 14 colaboradores se recopiló información en reportería para el análisis, el desarrollo del proyecto esa estructurado en 3 partes: definición del modelo de gestión por competencias, su importancia y alcances dentro de la organización; análisis de diseño organizacional, evaluando el organigrama actual de la compañía y por último, el análisis del diseño organizacional actual proponiendo mejoras.

Centeno, P. I. (2017). Elabora una propuesta de implementación de programa de mejora continua 5S, la cual está dirigido para el proceso de taller de maquinaria de la empresa agroindustrial productora de azúcar del Ingenio Monte Rosa en el periodo de Mayo a Noviembre del 2017, se estudió las cinco variables (Percepción de los colaboradores, Hábitos de mantenimiento, Reducción de tiempos perdidos, Metodología de las 5S, Implicaciones de las 5S) utilizando el instrumento de entrevista y guía de observación, para conocer las prácticas, ambiente laboral, estructuras, procesos y temáticas existentes.

Se concluyó que la implementación y seguimiento de un modelo de mejora continua 5'S será un soporte para mejorar las tareas y procesos que se realizan para la obtención del servicio de calidad que el ingenio desea brindar logrando apuntar a un ambiente más limpio ordenado y con espacio más adecuado para el desempeño de los trabajadores, estructurando una guía para la aplicación de la metodología de las 5S la cual ayudara como base fundamental para que la aplicación tenga un horizonte claro y seguro de su ruta a seguir y encaminar poco a poco a todo el equipo de trabajo.

A nivel internacional

Ruiz, V. A. (2007), hace un estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta "San José de Bermejo Ltda.", dicho análisis debido a la poca demanda crediticia la cual mantiene insatisfecho a los socios de dicha cooperativa. El tema de investigación se hizo de tipo descriptiva, comparativo, analítico, y científico a fin de dar una solución a la

problemática planteada, proponiendo una gestión de control que permita un proceso fluido y de mejora continua.

Con el trabajo a desarrollar se pretende colaborar con el sector social mediante un proceso mejorado en el otorgamiento de créditos con tasas de interés flexibles, la integración de nuevos socios, cumpliendo con los requisitos mínimos de apertura a fin de ofrecerles un rápido acceso al crédito incrementando la cartera de cliente en la Cooperativa.

El tema de investigación pretende diseñar una propuesta con un aporte de un Control de Gestión para el área de las colocaciones de la cooperativa que vendrá a dar solución a varios de sus problemas. Dicha tesis está describe los aspectos teóricos relacionados con el control de gestión para una institución financiera no bancaria, Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta San José de Bermejo Ltda., se propone considerar un control de gestión que permita definir procesos que indiquen las decisiones o instrumentos a utilizar para incrementar el nivel de colocaciones crediticias.

1.2. Justificación

Se realiza el siguiente trabajo con el fin de presentar a los directivos de la agencia TM Express S.A. la importancia de mantener un control de gestión, a través del análisis en evaluación en la gestión del periodo 2019, y pueda ser de guía para reducir riesgos potenciales en la operatividad de la agencia, lo que conllevará a planes de mejora continua, establecimiento de controles claros, definiéndose roles de gestión precisos, una correcta aplicación de procesos y gestiones claves definidas.

El contenido de esta tesis permite a través del análisis de las distintas variables tener un pronóstico asertivo, a fin de tomar decisiones que traerá como resultado acciones administrativas a fin de lograr procesos claros, bases sólidas para agilización en la gestión, desarrollando un conjunto de competencias, capacidades operativas y administrativas convenientes para la estrategia actual, contribuyendo de esta forma el alcance de objetivos

de crecimiento en la agencia, por lo cual, dicho aporte no solo es importante para la agencia si no para el alcance de un conocimiento a nivel nacional.

En la actualidad no existe para la agencia un control de gestión que permita un desarrollo potencial, este estudio y propuesta planteada, puede servir de base para futuros modelos de gestión, para implementar arreglos organizacionales que faciliten la buena ejecución de una estrategia adecuada y lograr avanzar en un mundo competitivo que requiere cada vez mejoras continuas en sus procesos, también servirá de conocimiento base para referencias de estudio o desarrollo en la materia.

La investigación en el tema es de vital importancia para demostrar la necesidad de un adecuado control de gestión, debido a que es una estrategia de vital importancia en el crecimiento administrativo, un sistema de control de gestión define un estilo de dirección específico, que logre integrar y motivar favorablemente las conductas laborales de las personas y de potenciar sus capacidades, el estudio permite comparar lo actual con lo deseado, lo cual dará visibilidad a una interpretación de gestión controlada alcanzando los objetivos esperados adoptando normas, políticas y controles en un sistema estructurado.

Los resultados de esta investigación serán de utilidad a la alta gerencia de la compañía como una base documental guía para un control en la gestión operativa y que a partir de ese conocimiento puedan aplicarlo para el desarrollo de actividades y en el momento oportuno implementar planes de mejora en sus procesos internos; de igual manera será de utilidad a los estudiantes y profesionales en el campo de la administración como medio de consulta.

1.3. Planteamiento del problema

Actualmente no se cuenta con manuales de procesos definidos, se cuenta con poca información de carácter técnico, los niveles de la empresa no centran sus esfuerzos en motivar al personal, existen varios criterios de imputación, improvisación en los procesos por la carencia de normativas o de controles internos.

A continuación, se detalla un diagnóstico al planteamiento del problema, dicho planteamiento caracteriza la problemática actual presentada en TM Express S.A.

Síntomas: La agencia presenta ineficacia operativa en cuanto a gestiones de descargue en almacenes fiscales y elaboración de documentos logísticos para importación de mercadería, por falta de controles y Áreas de Trabajo poco competentes, provocando errores en la aplicación de procedimientos

Causas: La carencia de manuales de procedimientos de gestión operativa y Carencia de cronogramas de actividades con dead-line, provocando que se hagan procesos largos sino se tiene control en los tiempos que deberían llevar la gestión administrativa y operativa; Proceso de capacitación muy débil; Manejo informal de la información dentro del departamento; falta de dinamismo en la operatividad.

Pronóstico: Ralentización en los procesos logísticos; pérdidas financieras ocasionadas por la mala implementación de gestión y falta de un guide-line; manejo incorrecto de la información a transmitir a los clientes y Procesos operativos lentos y erróneos provocando multas administrativas; baja en las ventas provocados por una mala gestión operativa.

Control al pronóstico: Propuesta de un Manual de Procedimientos de Control en la gestión operativa y administrativa; medidas correctivas en los procesos, posibles análisis futuros de ratios; inicio de procesos como evaluaciones de desempeño y planes de carrera; analizar los riesgos inherentes en el área; alcance de objetivos organizacionales e Implementación de un flujo de trabajo por área, detallando roles y responsabilidades; disminución de las debilidades encontradas a fin de reducir errores u omisiones en los procesos; monitorear la actividades y competencias dentro de cada aérea.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo Podría la Agencia TM Express S.A. alcanzar sus objetivos a través de una evaluación en el control de la gestión Operativa en el Periodo 2019?

II. Objetivos

2.1. Objetivo general

Evaluar el Control de la Gestión en la Operatividad de la Agencia de Transporte Logístico de Carga TM Express S.A. durante el periodo 2019.

2.2. Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual en cuanto al control de gestión de la agencia TM Express S.A. en el periodo 2019.
- ❖ Realizar un análisis cualitativo FODA y las 7 S de McKinsey del funcionamiento operativo de la agencia TM Express S.A.
- ❖ Identificar factores determinantes en el proceso operativo y administrativos en cada área a fin de medir el grado de rendimiento en los procesos agencia TM Express S.A.
- ❖ Proponer un sistema de Control de Gestión que permitan evaluar el grado de cumplimiento en los objetivos organizacionales de la agencia TM Express S.A.

III. Marco teórico

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma y para plantear el problema se recolectó información bibliográfica, basada en las variables objetivos, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos.

3.1. Generalidades de la administración

3.1.1. Antecedentes de la administración antecedentes de administración funcional de empresas.

Los antecedentes de la administración de empresas son de gran utilidad debido a que se analizará el surgimiento de la misma antes de desarrollar el estudio.

El estudio de la administración dio sus inicios a partir del siglo XIX. Robert Owen (1771-1858), fue uno de los primeros administradores en reconocer la importancia de los recursos humanos de una organización, Owen creía que los trabajadores merecían respeto y dignidad y basado en ese conocimiento implementó en su fábrica mejores condiciones de trabajo, una edad mínima para trabajar más alta para los niños, alimentos para los empleados y jornadas de trabajo reducidas (Griffin, R.W., 2011). Esto origino cambios y estudios de la administración de empresas.

Existen muchas teorías sobre organización administrativa, generalmente las más reconocidas se encuentran: la clásica, la neoclásica y la moderna (contemporánea), de las cuales ese puede indicar los siguientes conceptos.

Una de las teorías desde tiempo antiguos acerca de la administración es la teoría clásica. Sus teorías están basadas en una estructura burocrática en donde la autoridad estaba basada en el puesto, la puesta en práctica de la administración científica a través de la cual el trabajador obtiene mayor retribución económica mediante una mayor productividad (Lerner, J. J. 1982).

F.W. Taylor fue un teórico clásico y algunas personas lo consideran el fundador de la administración científica. Fue él quien postuló el concepto de que los salarios más elevados propiciaban mayores niveles de productividad y, por ello, mayores ingresos para los empleados. También hizo estudios para determinar lo que constituía *el trabajo justo de un día*, los cuales lo convirtieron en el iniciador de los estudios de tiempo y movimientos y, además, propuso un sistema de supervisión con base en las capacidades. (Lerner, J. J. 1982, p.49)

La administración se hizo importante desde los tiempos antiguos y la necesidad de mejorar la organización de la ejecución de labores y optimización de recursos permitió formalizar conceptos basados en teorías relacionadas a las experiencias, permitiendo la formalización de estudio relacionados a la administración. y en la necesidad de que las organizaciones, empresas optimizaran sus recursos de manera eficiente.

Desde el punto de vista de la administración el modelo clásico está compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración.

Existieron dos pensadores importantes que contribuyeron de manera significativa en la lo que hoy conocemos como teoría de la administración científica, estos fueron Frederick W. Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth; en cuanto a la teoría general de la administración los conceptos más importantes estaban basados en aportes efectuados por Henri Fayol y Max Weber (Robbins, P. S. y Coulter, M. 2014).

Los administradores en la actualidad deben obtener información relevante de sus recursos tanto económicos y de los colaboradores de una empresa. En este sentido, la teoría clásica indica:

La teoría neoclásica indica que las relaciones humanas en el lugar de trabajo y el sentido de pertenencia en la compañía, así como las condiciones que permitan al empleado satisfacción laboral tienen mayor importancia para los empleados incluso que la retribución económica, por lo que de considerarse esta postura se contribuye a una eficiencia empresarial (Lerner, J. J. 1982).

Teoría moderna (contemporánea) de organización. Es esencialmente una generalización de las anteriores y combina pensamientos tanto clásicos como neoclásicos. Visualiza a la organización como un sistema integral que tiene elementos característicos (es decir, personas, relaciones formales e informales, un medio ambiente físico, metas, y una red de comunicación) y afirma que un cambio en una parte afecta la operación de las otras. (Lerner, J. J. 1982, p.49)

La implementación de mejores prácticas en los procesos se vino conociendo en la medida en que los reconocidos autores hablaron de la efectividad en la productividad a través de implementar mejoras en los procesos.

La teoría moderna de la administración probablemente se originó en el año 1911. Fue entonces que se publicó la obra Principios de la administración científica, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por gerentes de todo el mundo. El libro de Taylor describía la teoría de la administración científica como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo. (Robbins, P. S. y Coulter, M. 2014, p.28)

Desde sus inicios Taylor trabajó en las empresas importantes y la formación en dichas compañías ayudo a darse cuenta de las continuas ineficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban las técnicas poco efectivas para llevar a cabo una misma labor, se dio cuenta que había negligencia laboral y basado en ello, Taylor calculó que la producción por trabajador era tan sólo una tercera parte de lo que podía llegar a ser, se dio cuenta que prácticamente no existían estándares laborales, y los trabajadores eran asignados a la ejecución de tareas sin buscar que hubiera coherencia entre sus habilidades y aptitudes y las actividades a realizar. (Robbins, P. S. y Coulter, M. 2014).

3.1.2. Definición de administración de empresas.

La administración de empresas es la implementación adecuada de los recursos económicos, planificación, organización e implementación de prácticas que ayuden a mejorar la eficiencia empresarial.

Una correcta administración de basa en la toma de decisiones oportunas y cumplimiento de objetivos. Su propósito es hacer posible el logro de las estrategias empresariales, coordinando las áreas y los esfuerzos que deben ejecutarse para alcanzar los planeado

Según, Lerner, J. J. (1982) “La administración incluye a las personas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa” (p.49).

Las actividades administrativas básicas incluyen planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Los gerentes participan en estas actividades para combinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información en forma eficiente y eficaz y para trabajar en alcanzar las metas de la organización. (Griffin, R.W., 2011, p.49)

Un desempeño exitoso de la administración se basa en los tres elementos básicos de liderazgo, motivación y comunicación.

Liderazgo, el estilo de liderazgo que adopta un directivo depende tanto de sus metas y necesidades personales como de las de sus subordinados. El medio ambiente general de trabajo influye también sobre el liderazgo. Se pueden identificar tres estilos: *autocrítico*, *democrático* y *de rienda suelta*.

- ❖ *Autocrítico*. Los líderes autocráticos son aquellos que asumen la responsabilidad de todos los aspectos de las operaciones que tienen bajo su control, tales como motivación, toma de decisiones, comunicación y control del personal. Existe poca o ninguna oportunidad para fomentarla creatividad de los trabajadores puesto que el

líder revisa todas las fases del trabajo de personal. Se ajusta mejor en situaciones en las que los trabajadores requieren de una supervisión estrecha y en la que carecen de capacitación.

- ❖ *Democrático.* Los líderes participativos trabajan mediante la consulta a sus subordinados. El administrador activamente hace que los subordinados participen de los intereses de la empresa al buscar sus opiniones, comentarios e ideas. A diferencia de la comunicación del líder autocrático, que es en un solo sentido y descendente, el liderazgo democrático es un método en dos sentidos entre trabajador y los supervisores. Este estilo es más apropiado cuando los trabajadores experimentados requieren de participación en su trabajo.
- ❖ *Rienda suelta.* Bajo esta filosofía, los administradores proporcionan a los empleados una autoridad casi total en todos los asuntos, les asignan trabajo y después les permiten decidir cómo lo llevarán a cabo. En otras palabras, existen pocas directrices, motivación y control Este estilo es útil cuando los subordinados calificados están dispuestos a aceptar responsabilidades. (Lerner, J. J. 1982, p. 54)

Según Lerner, J. J. (1982) “Se debe señalar que ningún estilo de liderazgo es siempre mejor para todo tipo de situaciones. Un buen administrador varia su estilo de acuerdo a la situación” (p. 54).

3.1.3. Objetivos de administración de empresas.

La administración es una ciencia cuya principal función es el análisis y estudio de las organizaciones, mejor conocidas como: instituciones, empresas, corporaciones, organizaciones, cooperativas o cualquier otra entidad o grupo de personas o elementos que brinden un bien, servicio o realicen alguna actividad.

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus

propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron. (Chiavenato, 2011, p.16)

Cuando existe un único propietario puede optar por estrategias empresariales convenientes, sin embargo, en una compañía donde existen diversos socios, la toma de decisiones es más compleja, debido la autoridad fragmentada, haciendo más difícil la toma de decisiones por posibles desacuerdos, sin embargo, en una sociedad la administración se centraliza en una junta directiva o cuyos miembros pueden o no ser accionistas de la empresa (Lerner, J. J. 1984).

En la actualidad la administración es considerada por sus contribuciones al proceso de desarrollo de la humanidad como un fenómeno universal; se le reconoce a nivel mundial por constituirse como una actividad relevante que se basa en el esfuerzo cooperativo que el hombre desarrolla en las organizaciones públicas y privadas, en una sociedad caracterizada por una creciente complejidad en sus relaciones, así como una mayor dinámica en los procesos de cambio, transformación y adecuaciones de las cuestiones administrativas que tienen que ver con el progresivo flujo de bienes, servicios, personas y dinero que se realizan al interior de cada país y a través de las fronteras nacionales. (Méndez, S. V., Méndez, O. L., Cruz, L. A., enero 2018)

3.1.4. Importancia de administración de empresas

Una adecuada administración en los negocios es importante para los objetivos empresariales, la efectividad en la optimización de los recursos y el desarrollo de mejores técnicas hacen que las compañías crezcan.

La administración se ejecuta en tres niveles: alta gerencia, gerencia media y gerencia operativa a nivel supervisor; los gerentes del nivel superior dictan políticas y objetivos empresariales, los gerentes de nivel medio se dedican a implementar dichas políticas y deberán dar resultados según la estrategia empresarial y los supervisores deberán planificar y ejecutar actividades que permitan el cumplimiento según los objetivos empresariales (Lerner, J. J. 1982).

El plan de acción para ejecutar la estrategia elegida surge de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador debe implementar prácticas y emprender acciones de competencias internas que ayuden a una eficacia empresarial

Según Griffin, R.W. (2011) “Las habilidades técnicas, de diagnóstico y de toma de decisiones son especialmente importantes al abordar una tarea administrativa o un problema desde una perspectiva científica” (p.19).

Los problemas administrativos dependen de la información que los gerentes obtengan de sus actividades para una adecuada toma de decisiones o estratégicas empresariales a futuro, la cuantificación a través de ratios financieros e información comercial sirven de base para un correcto diagnóstico y toma de decisiones oportuna.

3.2. Control de gestión

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados. (Pérez, F. J. 2013, p. 21)

Según Pérez, F. J. (2013) “El control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, cabe diferenciar el control operativo del control de gestión” (p. 29).

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Pérez, F. J. 2013, p. 29)

El control permite mantener un conocimiento constante en la empresa, (Pérez, F. J. 2013) indica, “Finalmente, el control de gestión aplica diversos procedimientos, métodos e

instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal. Esto es, el control de gestión exige definir un *sistema* que incorpore los controles más relevantes de la empresa” (p. 30). Lo que lograra identificar estrategias de cambio.

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- ❖ Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- ❖ Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- ❖ Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa, es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. (Rubio, D. P. 2008, p.15)

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- ❖ El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.
- ❖ El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo.

- ❖ Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- ❖ El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
- ❖ El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional. (Rubio, D. P., 2008, p.18)

3.2.1. Aparición de conflictos en la gestión

En casi todas las empresas se dan situaciones donde se evidencian conflictos. Algunos son de tipo cuantitativo y otros de tipo cualitativo y no son fáciles de evaluar. En primer lugar, detectaremos los síntomas que se pueden cuantificar y si analizamos el problema en profundidad, podremos descubrir la base de una correcta decisión. (Rubio, D. P., 2008, p. 111)

¿Cuáles son los factores principales que causan un mal clima laboral?

- ❖ Falta de motivación. Se produce cuando el trabajador no tiene clara sus funciones y no sabe lo que se espera de él. La falta de participación y que a un empleado no se le pida opinión, también influye en su comportamiento. La ausencia de incentivos, como el reconocimiento de un trabajo bien hecho, contribuye a que el trabajador pierda ilusión.
- ❖ Rumores. Resultan especialmente críticos los momentos de confusión, como, por ejemplo, una posible “regulación de empleo”, la absorción de una empresa por otra, etc. Genera desconfianza, sobre todo si la empresa no facilita suficiente información.
- ❖ Mobbing o acoso moral. Es un proceso por el cual un individuo es atacado psicológicamente. Esta agresión es difícil de apreciar y consiste en menospreciar a esa persona, asignarle tareas sin sentido, ridiculizar una discapacidad, etc.
- ❖ Remuneración escasa. Es un factor importante, sobre todo, si existen agravios comparativos.

Según un informe del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) lo que más se valora de un empleo, aparte de las condiciones económicas, es un buen ambiente laboral, por lo que una situación tensa, a veces, acaba con el abandono del puesto de trabajo. (Rubio, D. P., 2008, p.112)

3.2.2. Control por niveles y coordinación

Toda empresa debe mantener un adecuado control y manejo de las actividades por departamentos. (Rubio, 2008) Los directivos de las empresas tienen un rol importante en la coordinación de las actividades de los distintos responsables de cada departamento, tales como: compras, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo; todo ello variará en función de que exista un control de niveles, grande o pequeño, es decir una estructura pequeña, mediana o grande. En base a ese control y manejo de las áreas se escalan las amenazas que puedan presentarse a la alta gerencia.

Un grupo capaz de trabajar con cohesión conseguirá descargar tareas a su inmediato superior, lo que permitirá a éste dedicar más tiempo a la planificación, presupuestos, políticas y estrategias, así como a otras decisiones corporativas. Un control de nivel superior necesita una gran concentración, cuanto mayor sea el número de departamentos a controlar. (Rubio, D. P., 2008, p.73)

3.2.3. Gestión integral del cambio del proceso

Los 4 ciclos con sus 9 fases son:

Ciclo 1. Desde la estrategia de la organización. Se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase:

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización. Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y

realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización. (Bravo, C. J. 2011, p. 81)

Ciclo 2. Modelamiento visual de los procesos...consta de dos fases:

1. *Diseñar el mapa de procesos*: consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.
2. *Representar los procesos mediante modelos visuales*: flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

Ciclo 3. Intervenir procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también *optimización de procesos*. Consta de cuatro fases:

1. *Gestión estratégica de procesos*: contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora o rediseño).
2. *Mejorar procesos*: se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.
3. *Rediseñar procesos*: se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.

4. *Formalizar procesos*: contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

1. *Controlar procesos*: se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.
2. *Mejora continua*: se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones. (Bravo, C. J. 2011, p. 82)

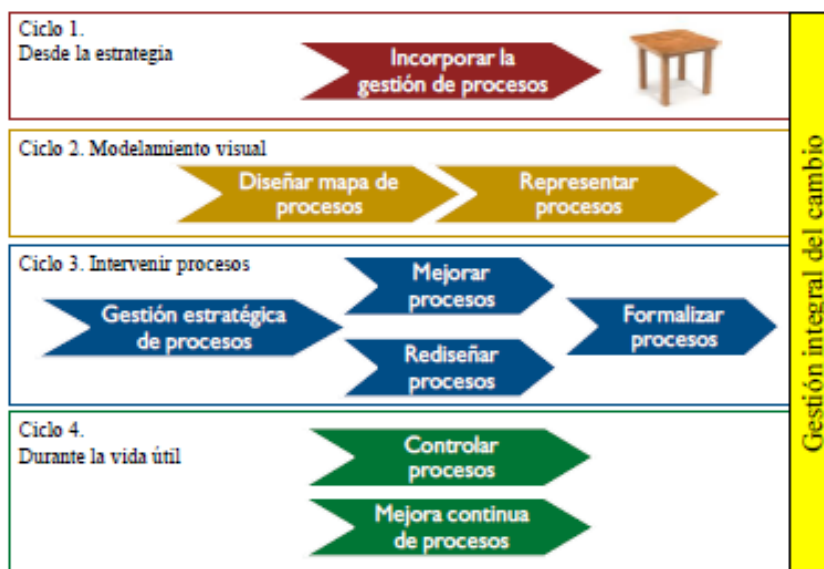


Figura 1. Ciclos de Gestión del Proceso Fuente: Carrasco, (2011)

3.2.4. Cómo vencer la resistencia al cambio

Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.

- ❖ Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.
- ❖ Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.
- ❖ Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.
- ❖ Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito. (Rubio, D. P., 2008, p.73)

3.3. Análisis de FODA

3.3.1. Concepto

FODA es un acrónimo que por sus siglas significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.... el análisis FODA es una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. En el análisis FODA, las mejores estrategias realizan la misión de una organización al 1) explotar las oportunidades y las fortalezas de una organización mientras 2) neutralizan sus amenazas y 3) evitan (o corrigen) sus debilidades. (Griffin, R.W. 2011, p. 239)

El FODA permite conocer el estado interno y externos de una empresa u organización, enumerando aspectos relevantes de la situación dentro y fuera, así como los efectos que estos pueden incidir negativa o positivamente.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson, et al., 2012, p. 106)

Según Fred, D. R. (2013) “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortaleza oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p.192).

Según, Griffin, R.W. (2011) “un propósito principal del análisis FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que la organización pueda elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales únicas” (p. 240).

El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. (Hill, C. W. & Jones, G. R., 2009, p. 18)

3.3.2. Importancia

La aplicación del FODA en la actualidad tiene relevante importancia ya que nos muestra el panorama actual de la empresa.

“Se deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos” (Robbins, P. S. y Coulter, M. 2014, p.243)

Permite conocer de manera interna con que fortalezas y debilidades de cuenta y conocer nuestras amenazas y oportunidades de manera oportuna para tomar planes de acción a fin de efectuar cambios de estrategias u objetivos empresariales cuando se amerite.

3.3.3. Fortalezas

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El

análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson, et al., 2012, p. 102)

Según Monferrer, T. D. (2013) “Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades” (p. 35).

“Las fortalezas son aquellos elementos en los que la empresa es competente o que tienen bajo su control manteniendo un alto nivel de desempeño y generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro” (Thompson, et al., 2012).

3.3.4. Debilidades

Las debilidades organizacionales son habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión. Una organización tiene esencialmente dos formas de abordar debilidades. Primero, necesita hacer inversiones para obtener las fortalezas requeridas para implementar estrategias que respalden su misión. Segundo, puede necesitar modificar su misión para que pueda ser alcanzada con las habilidades y capacidades que la organización ya posee. (Griffin, R.W., 2011, p. 241)

Una debilidad, o *deficiencia competitiva*, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. *Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos*, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. (Thompson, et al., 2012, p. 103)

3.3.5. Oportunidades

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. (Thompson, et al., 2012, p. 103)

Según Monferrer, T. D. (2013) “Oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva ara la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios” (p. 35).

Según Griffin, R.W. (2011) “Las oportunidades organizacionales son las áreas que pueden generar más alto desempeño” (p. 241).

3.3.6. Amenazas

Una amenaza empresarial puede resultar negativamente para su permanencia en el mercado, aquellas que son pasadas por alto, resultan ser un latente peligro hasta lograr que el desarrollo y crecimiento empresarial se vea afectado.

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Monferrer, T. D. 2013, p. 35)

Según Griffin, R.W. (2011) “Las amenazas organizacionales son áreas que aumentan la dificultad de que una organización se desempeñe a un nivel superior” (p. 241).

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. (Thompson, et al., 2012, p. 104)

3.3.7. Esquema del proceso de elaboración de un análisis FODA

La *matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)* es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).³ El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (Fred, D.R. 2003, p. 200)

- ❖ Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
- ❖ Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. (Fred, D.R. 2003, p. 201)

La construcción de una matriz FODA consiste en 8 aspectos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. Lista de fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. Lista de debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. Lista de oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3. 4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Figura 2. Matriz FODA Fuente: Fred, D.R. (2003)

3.4. Análisis de las 7S de McKinsey

El concepto de las 7 S se inició en los años ochenta, fue presentado por primera por Robert Waterman, Thomas Peters y Julien Phillips, ambos publicaron un artículo *Structure is not Organization*, y surgió en una época en que la estrategia y en la organización de las empresas eran un factor importante (50 Minutos.es, 2016).

El modelo de las 7S, desarrollado por la consultora McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo. La denominación del concepto establece, mediante una regla mnemotécnica simple, tanto el número de elementos del esquema como, potencialmente, los que lo conforman, que empiezan todos por la letra S (50 Minutos.es, 2016).

El modelo 7S se puede utilizar en una amplia variedad de situaciones en una perspectiva de alineación es útil, por ejemplo, para ayudarle a:

- ❖ Mejorar el rendimiento de una empresa.
- ❖ Examinar los efectos probables de los cambios futuros en la empresa.
- ❖ Alinear los departamentos y procesos durante una fusión o adquisición.
- ❖ Determinar la mejor manera de aplicar una estrategia propuesta.

Las 7S de McKinsey es un modelo que aúna los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. Se puede aplicar a los elementos de un equipo o un proyecto también. Los problemas de alineación aplican, independientemente de cómo se decide definir el ámbito de las áreas de estudio.

El concepto parte del libro de los antiguos consultores McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de En Busca de la Excelencia. (Puiszo, 2017, p. 3)

3.4.1. Componentes del sistema

El modelo se presenta con un gráfico con siete esferas, una de ellas se encuentra en el centro y las otras seis esferas alrededor.

Esferas duras:

Estrategia, estructura y sistema. Su identificación es más sencilla que las esferas blandas, se perciben fácilmente y su administración es más fácil.

Esferas blandas: Estilo, personal, habilidades y valores compartidos. A diferencia de las esferas duras, su administración es más difícil, menos tangibles o más difusos,

sin embargo, representan la base de la organización y es más probable que logren crear una ventaja competitiva. (Betancourt, D.F. 13 de junio de 2019)

Las 7 esferas tienen la siguiente división:

Estrategia (Strategy, en inglés)

Una vez definidos los objetivos, que son una consecuencia de los valores, es necesario determinar los pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos. Esa serie de pasos constituyen las estrategias. Los objetivos determinan hacia dónde deseamos ir como empresa, las estrategias, por su parte, determinan ¿cómo vamos a llegar? (Publishing, M., 2007, p. 70)

Según Stoner, F. J., Freeman, E. R., & Gilbert, R. D. (1997) “**Estrategia** El modelo de las siete eses subraya que, en la práctica, es menos problemático desarrollar estrategias que ejecutarlas” (p. 348).

Estructura (Structure, en inglés)

El concepto de estructura se refiere a las distintas áreas operativas en que está organizada una empresa, la forma en que se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas. Las estructuras de las empresas se representan en los denominados "organigramas", que son una especie de gráficos en los que se indican las distintas áreas que componen la empresa y se muestran las líneas de mando y la jerarquía que ocupa cada una de ellas dentro de la globalidad de la organización. (Publishing, M., 2007, p. 71)

Sistemas. Los sistemas forman parte de toda empresa u organización y son parte fundamental para la continuidad de procesos.

Esta categoría consta de todos los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione, incluso presupuestación de capital, capacitación y sistemas contables. Los sistemas pueden tener más peso que las estrategias expresadas. Por ejemplo, un fabricante de bienes de consumo podría encontrar que le resulta imposible aplicar una nueva estrategia para su cartera si su sistema de información gerencial no está ajustado a efecto de que produzca los datos de costos, por segmento, que se necesitan, porque no habría forma de comparar los diferentes segmentos de negocios. (Stoner, J. et al., 1997, p.348)

Valores y objetivos (*shared values*, en inglés)

valores son: los principios y conceptos, explícitos o implícitos, que condicionan y determinan las actuaciones y decisiones que se producen en una organización cuando una empresa pretende cambiar sus formas de operar para adaptarse a nuevas condiciones externas, lo primero que tienen que hacer sus mandos directivos es modificar los valores dominantes de esa organización. (Publishing, M., 2007, p. 69)

Los valores están relacionados al personal y su compromiso con la compañía, la aptitud que tiene y su contribución para el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Habilidades. “El término habilidades se refiere a aquellas actividades que la organización realiza mejor y por las cuales se la conoce... Las iniciativas estratégicas que requieren que se desmonte o revise una habilidad vieja plantean problemas de implantación incluso más difíciles” (Stoner, J. et al., 1997, p.349).

Las empresas deben implementar estrategias comerciales y la concertación de alianzas son un factor clave para el crecimiento en el mercado, en este sentido, la habilidad de adaptarse al entorno es fundamental en la administración.

“Las habilidades Determinan las áreas en las que debe destacar la empresa para poder alcanzar los objetivos. Se refiere específicamente a las "aptitudes y fortalezas" que se deben desarrollar dentro de la organización para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno” (Publishing, M., 2007, p. 70).

Estilo.

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones fundamentales y simbólicas emprendidas por los gerentes de alto nivel...comunica prioridades con más claridad que las palabras aisladas y puede influir profundamente en los resultados. Por ejemplo, los consultores han visto que incluso las actividades de exploración para encontrar petróleo y minerales sin duda cuestión de capacidad operativa y suerte más que de estrategia se benefician con la atención de la alta dirección. La exploración tiene más éxito en el caso de empresas cuyos mandos superiores dedican más tiempo

propio y del consejo de administración a participar en las actividades de exploración. (Stoner, J. et al., 1997, p.349)

Personal (*staff*, en inglés).

El recurso humano es la mejor inversión con que cuenta una empresa u organización, los empleados y cada aporte hace posible la continuidad del negocio.

El concepto de personal se refiere al tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos. Nótese que no se trata del número de personas, sino de las características, habilidades y conocimientos que tienen y de las actitudes que asumen esas personas. (Publishing, M., 2007, p. 70)

Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que se debe nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado... los recién contratados reciben trabajos dentro del flujo general de la organización, sea mercadotecnia o innovación de productos nuevos. Las personas talentosas son asignadas a mentores, colocadas en programas intensivos y expuestas a la alta dirección y, rápidamente, ascendidas a puestos con verdadera responsabilidad. (Stoner, J. et al., 1997, p.349)

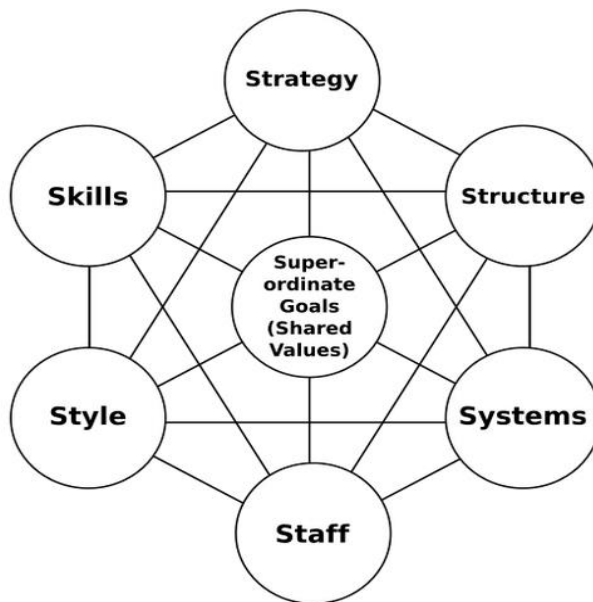


Figura 3. Modelo 7 S McKinsey Fuente: Waterman, H. R., Peters, J. T., & Phillips, R. J. (June, 1980)

3.4.2. Importancia en la actualidad

Las 7s de McKinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Fue propuesto en el libro «En busca de la excelencia» en el año 1980 por McKinsey & Company (la más importante consultora estratégica en el mundo) en compañía de Tom Peters y Robert Waterman, quienes en ese momento hacían parte de la consultora.

Se puede utilizar el modelo 7S para ayudar a analizar la situación actual (punto A), una situación futura que se propone (punto B) e identificar lagunas e incoherencias entre ellos. Es entonces una cuestión de ajuste y puesta a punto de los elementos del modelo 7S para asegurar que su organización trabaja con eficacia y una vez así se llega al punto final deseado. (Puiszo, 2017, p. 10)

3.5. Logística de carga multimodal

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, se fue necesario la reconstrucción de los países devastados con la menor inversión posible, el transporte y su eficiencia jugo un rol importante, se hizo necesario incorporar la unitarización en el transporte, generando de esta forma nuevos tipos de buques (porta contenedores, multipropósitos) que cambiaron las características de la industria marítima y de la legislación internacional (Mora, G. L. 2014). La internacionalización del transporte fue provocado debido a la necesidad que impregnaba en el entorno.

Posteriormente, con el cierre del canal de Suez en el año 1967, se completa la evolución iniciada con los sistemas de unitarización, ya que debieron desarrollarse corredores que combinaran de forma práctica y eficiente el modo de transporte marítimo con el terrestre, como, por ejemplo, el desarrollo del transporte férreo muy famoso en Europa, que se conoció con el nombre de Transiberiano. (Mora, G. L. 2014, p. 74)

Los puertos cuyo funcionamiento es servir de trasbordo de carga de un modo de transporte a otro, debieron adecuarse a nuevas tecnologías como grúas, muelles especiales, depósitos, equipos para desplazar paletas o contenedores, ya que la demanda requería

implementar cambios frente a los elementos requeridos por las nuevas modalidades de transporte, las primeras regulaciones específicas sobre transporte multimodal se aprobaron en Ginebra en 1980 (Mora, G. L. 2014)

A estas regulaciones se les denominó “Convenio de las Naciones Unidas sobre Transporte Multimodal Internacional de Mercancías”, el cual, a pesar de tener una estructura metódica, tenía profundos vacíos. Pese a ello, el creciente auge del proceso de unitarización protagonizado por el contenedor que brindaba las condiciones óptimas para el manipuleo mecánico y transporte de carga por sí solo no podía alcanzar las ventajas que posibilita en cuanto a economía de costos, tiempo y seguridad, tanto para las mercancías como para las personas que operaban la carga, sino que era necesario que el proceso se encontrara acompañado de una legislación acorde con las nuevas circunstancias. (Mora, G. L. 2014, p. 75)

3.5.1. Logística de carga en la actualidad

“La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en este, de insumos (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa” (Castellanos, R. A. 2015, p.1).

La cadena logística es la vía imaginaria mediante la cual se realiza el movimiento de mercancías desde su origen hasta el consumidor final. Esta movilización se lleva a cabo a través del servicio, manipulación, transformación, desplazamiento y almacenaje que sufren los productos desde que son materia prima hasta su elaboración como mercancía final. Estas cadenas se diseñan para que puedan cubrir los diferentes modos de transporte a saber: marítimo, aéreo y terrestre (férreo y carretera), y en su construcción participan diferentes actores que intervienen en diferentes etapas y cobijan. (Castellano, 2015, p.25)

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

Castellanos, R. A. (2015), indica que: “según las actividades deberán ser planeadas, confeccionadas y monitorizadas bajo las reglas diseñadas por la empresa y en línea con los niveles de servicio al cliente que se hayan establecido, así como con otros objetivos fijados” (p.3).

En este punto adquieren especial relevancia los elementos que conforman la logística a saber:

- ❖ La gestión de materiales: Es la administración del suministro y recepción de materias primas, productos semielaborados para un uso posterior.
- ❖ El sistema de flujo de materiales: Consiste en la habilidad de planificar la fabricación de productos terminados, para que estén disponibles con el fin de atender las solicitudes de los clientes.
- ❖ La distribución física: Es la entrega de los productos terminados a los diferentes clientes.

“Es la gestión de los tres grandes procesos logísticos de la cadena de suministros a saber: el abastecimiento, la producción y la distribución” (Castellanos, R. A. 2015, p.3).

En la administración de la cadena de suministro se enmarcan actividades que involucran el manejo de diferentes agentes para la transportación de materiales, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados. En este sentido la adquisición de negociaciones con agentes de transportes es importante, ya que se intervienen procesos de compras y subcontrataciones de agentes intermediarios los cuales efectúan muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores.

La administración de la cadena de suministro comprende la determinación de (1) proveedores de transporte; (2) transferencias de crédito y efectivo; (3) proveedores; (4) distribuidores; (5) cuentas por pagar y por cobrar; (6) almacenamiento e inventarios; (7) cumplimiento de pedidos, y (8) compartir información del cliente, los pronósticos y la producción. *El objetivo es construir una cadena de suministro que se enfoque en maximizar*

el valor para el cliente final. La competencia ya no es entre compañías; es entre cadenas de suministro. Y con frecuencia, esas cadenas de suministro son globales.

A medida que las empresas buscan aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, se interesan más por la cadena de suministro. Una administración efectiva de la cadena de suministro convierte a los proveedores en “socios” de la estrategia de la compañía para satisfacer un mercado siempre cambiante. Una ventaja competitiva puede depender de una relación estratégica de largo plazo con unos cuantos proveedores. (Heizer y Render, 2009, p.434)

Algunas definiciones importantes para tener en cuenta al abordar el tema de transporte multimodal son:

- ❖ *Consignatario.* Persona autorizada para recibir las mercancías del operador de transporte multimodal.
- ❖ *Contrato de transporte multimodal.* El contrato en virtud del cual un operador de transporte multimodal se obliga, por escrito y contra el pago de un flete, a ejecutar el transporte multimodal de mercancías.
- ❖ *Corredor bioceánico de transporte multimodal.* Denominando también *corredor interoceánico*, es una red de rutas marinas, fluviales, lacustres, terrestres, ferroviarias y aéreas, que se complementan en la logística del transporte de carga y/o pasajeros entre dos océanos, a través de un continente; tal y como ocurre en el caso colombiano, al ubicarse entre los océanos Pacífico y Atlántico, en el continente de América del Sur.
- ❖ *Documento de transporte multimodal.* Prueba la existencia de un contrato de transporte multimodal y acredita que el operador ha tomado la mercancía bajo su custodia. Puede ser: *negociable* o *no negociable*, con expresión del nombre del consignatario. (Mora, G. L. 2014, p.78)

3.5.2. Importancia de logística de carga.

La importancia de la Distribución Física de Mercancías (DFI) surge de la necesidad de movilización y manejo óptimo de las cargas. Debido a una serie de graves contratiempos ocasionados por un mal dominio del transporte y de sus operaciones conexas, el mundo sintió la urgencia de analizar los medios conducentes a una mejor y mayor seguridad en la movilidad de las mercancías, lo cual propició el nacimiento del estudio y desarrollo de la Distribución Física de Mercancías y su Gestión Logística Internacional. (Castellano, 2015, p.17)

Según Ramírez, C. A. (2015) “La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible” (p. 8).

Desde esta óptica, la DFI tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida. La gestión logística de DFI trata todo lo relacionado con el movimiento de la mercancía desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados. (Castellano, 2015, p.17)

En cuanto al transporte multimodal su implementación consiste en la combinación de diferentes medios de transporte marítimos, terrestres o aéreos, en cuanto a los transportes en contenedores según Solorzano, G. M. 2018) “Las combinaciones pueden ser diversas según las necesidades, el tipo de carga y la disponibilidad de medios. Se pueden usar camión-barco, barco-tren-camión, avión-camión, etc.” (p. 15).

Es bien conocido el impacto y la importante influencia que ejerce en las economías de los países el transporte multimodal, debido a que su uso contribuye a mejorar la logística del transporte de cargas; a través del transporte multimodal se pueden combinar las ventajas de los diferentes medios y lograr de cada uno la mayor eficiencia. El multimodalismo es una de las más complejas formas de transporte. (Castellano, 2015, p.175)

El transporte multimodal es una técnica de combinación efectiva para minimizar procesos de transporte que se usarían por separado. según Castellano (2015). El

multimodalismo es uno de los más importantes desarrollos en el ambiente de negocios internacionales de las décadas más recientes, y fue definido oficialmente por el Convenio Internacional de las Naciones Unidas para el transporte multimodal de mercancías, que tuvo lugar en 1980 en Ginebra, Suiza. A partir de la globalización de comercio el crecimiento del transporte ha provocado mejoras continuas.

La logística en el transporte es sumamente importante y su preponderancia en su tratamiento y consideración en las transacciones de comercio exterior, debe ser estudiada, aplicada y corregida para minimizar costos y lograr una correcta aplicación. La importancia de legislar y de constituir puertos secos para su mejor aprovechamiento y uso. Dicho lo anterior, la logística del transporte se convierte en un elemento vital dentro de la distribución física de las mercancías y debe ser estudiada cuidadosamente para lograr una correcta aplicación y negociación de los modos que se van a contratar para movilizar las cargas (Castellano, 2015).

3.5.3. Transporte de carga terrestre

Definiremos el transporte como toda actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino. Obviamente es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en ella están involucrados aspectos básicos de la calidad del servicio, costes e inversiones de capital. (Mora, G. L. 2014, p. 23)

Estos son los tipos de carga transportada en los diferentes camiones más relevantes en el sistema de transporte terrestre.

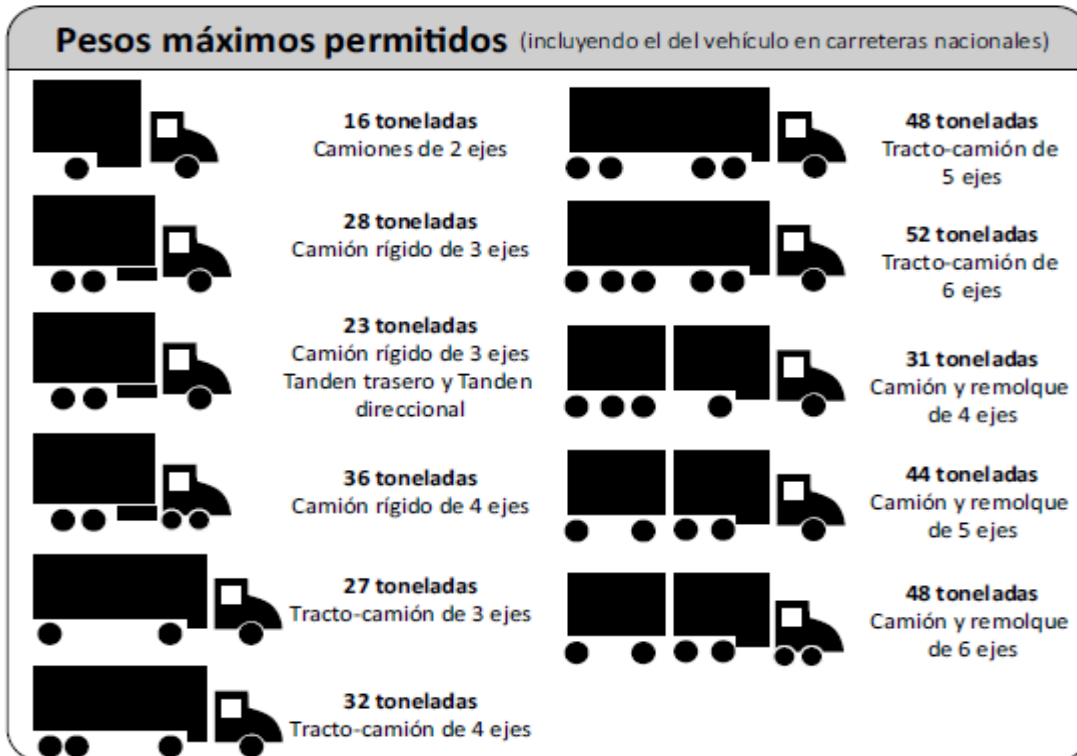


Figura 4. Tipos de Camiones según su Función.

Fuente: Mora, G. L. (2014)

3.5.4. Transporte de carga marítima

En la actualidad, las cargas marítimas son transportadas por las diferentes líneas navieras comerciales que operan alrededor del mundo a través de rutas establecidas. Estos servicios se prestan bajo el esquema “regular” o “arrendado”.

Las rutas principales son aquellas donde tiene lugar el mayor tráfico y generalmente conectan regiones entre las que existe un flujo comercial importante. Así:

- ❖ África está conectada con el Lejano Oriente, la Costa Este y el Golfo de México, el sur de Europa.
- ❖ Asia, con todo el mundo.

- ❖ América Latina, con Europa, Lejano Oriente, Mediterráneo, el Caribe y el Golfo de México.
- ❖ Medio Oriente, con Mediterráneo, Australia y Norteamérica. (Castellanos, R. A. 2015, p. 92)

De todos los modos de transporte, el marítimo es quizás el que mejor representa la movilización internacional de carga. Debido a su naturaleza: Surcar a lo largo y ancho los océanos, se convierte en el sistema que ha jugado un papel central en la historia, intercomunicando los mercados en todo el mundo y convirtiéndose en la columna vertebral del transporte internacional. (Castellanos, R. A. 2015, p. 121)

Por lo anterior, el transporte marítimo está expuesto a los cambios estructurales del comercio internacional y con base en ello ha evolucionado para prestar un mejor servicio en la movilización de los diferentes tipos de cargas y ha incidido directamente sobre el crecimiento y la expansión de los puertos. (Castellanos, R. A. 2015, p. 122)

El precio del flete marítimo de las líneas navieras que brindan un servicio está definido normalmente en dólares estadounidenses y en los casos en que el país es de origen lo indique, este precio puede definirse ya sea por metro cubico o tonelada y de acuerdo con el producto, en este sentido es la naviera quien estimara conveniente la manera de aplicar el cobro.

El flete marítimo cubre el traslado de la mercancía desde el costado del buque en el puerto de origen hasta igual punto en el puerto de destino. El flete está conformado por una tarifa básica para cada producto y una gama variable de recargos aplicables por tráfico y para todas las mercancías movilizadas en cada uno de ellos. (Castellanos, R. A. 2015, p. 125)

3.5.5. Transporte de carga aérea

El transporte más globalizado es la modalidad de carga aérea, ya que prestan servicios de carga a escala mundial por medio de rutas internacionales, las escalas con más frecuencia son aquellas en que los países tienen un alto impacto en el comercio.

Este es el sistema más rápido para el transporte de mercancías a largas distancias, sin embargo, es el menos utilizado debido a que sus costos variables son muy elevados, entre los que se destacan: el mantenimiento de los aparatos, el combustible, los pilotos y las azafatas, etc., sin embargo, sus costos fijos no son tan altos comparados con los del ferrocarril, el transporte marítimo o los ductos, ya que tanto las terminales aeroportuarias como las propias vías aéreas son mantenidas por fondos públicos. (Castellanos, R. A. 2015, p. 97)

La modalidad de transporte de carga aérea ha crecido debido al incremento en las economías, las aerolíneas han evolucionado ofertando un servicio cada vez más ágil acortando los tiempos de entrega y ser el medio de transporte óptimo en casos de urgencia de traslado de mercadería de un país a otro.

La diferencia es que mientras la carga aérea solo se refiere a la porción aérea del viaje, la logística aérea administra la entrega de puerta a puerta, mucha de la cual es por transporte terrestre. De hecho, cuando se examinan los envíos puerta a puerta, la porción aérea es la más fácil y simple. (Castellanos, R. A. 2015, p. 163)

La carga aérea es una pequeña parte de las ganancias de las aerolíneas, sin embargo, la industria de carga aérea está creciendo, a medida que los gustos y preferencias aumentan, su creciente demanda, provoca un crecimiento en la comercialización y por tanto la modalidad de transporte aéreo ha presentado un incremento (Castellanos, R. A., 2015).

El flete aéreo está definido entre dos líneas aéreas y se aplica como una cantidad determinada de dólares por cada kilo de peso bruto o de volumen a conveniencia de la aerolínea. Castellanos, R. A. (2015) La aerolínea expresa el valor de este flete cubriendo la ruta desde el origen hasta el país de destino. Los gastos asociados como almacenaje y cargos aduanales corren por cuenta del propietario de la carga.

Los otros costos incurridos por cuenta de los usuarios en virtud del contrato de transporte aéreo hasta que la carga se coloque en la bodega de la aeronave en el aeropuerto de origen, o desde que se retire de esta en el aeropuerto de destino, los cobran adicionalmente la aerolínea, sus agentes o los propios prestadores de los servicios (agente de carga, terminal, etc.), ya sea a través de la guía aérea o por separado. (Castellanos, R. A. 2015, p. 171)

El flete aéreo se determina de dos formas:

- ❖ Cuando el usuario lleva su carga directamente a la aerolínea, esta determina el flete aéreo.
- ❖ Cuando el usuario recurre a un agente de carga para embarcar su carga, será el agente quien liquide los fletes. (Castellanos, R. A. 2015, p. 171)

IV. Preguntas directrices

¿Cuál es la situación actual en cuanto al control de gestión de la agencia TM Express S.A. en el periodo 2019?

¿Qué factores internos y externos inciden en la gestión operativa de la agencia TM Express S.A.?

¿Cuáles son las 7'S de McKinsey en la gestión operativa de la agencia TM Express S.A.?

¿Cuáles son los factores determinantes en el proceso operativo y administrativos de cada área que permiten de medir el grado de rendimiento en los procesos agencia TM Express S.A.?

¿Cuál es la propuesta para la implementación de un sistema de control en la gestión operativa en la agencia TM Express S.A.?

V. Operacionalización de las Variables

Operacionalización de las Variables					
Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Diagnosticar la Situación Actual en cuanto al Control de Gestión de la agencia TM Express S.A. en el periodo 2019.	Control de Gestión	Es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. (Pérez, F. J. 2013, p. 29)	Se evalúa el control de gestión actual	Revisión de políticas o controles internos	Cuestionario, anexo 4 (P. 1,6,11 y 12), figura No.6, guía de revisión documental anexo 5 (No.5) y Entrevistas anexo 4 (P. 6, 17)
Realizar un Análisis Cualitativo FODA y las 7 S de McKinsey del funcionamiento operativo de la agencia TM Express S.A.	FODA y las 7 S de McKinsey	FODA es una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. (Griffin, R.W., 2011, p. 239) El modelo de las 7S, desarrollado por la consultora McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo (50 Minutos.es, 2016).	Se aplica análisis FODA y las 7S de McKinsey a la agencia TM Express S.A.	Análisis de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Estrategia, Estilo, Integración del personal, Habilidades,	FODA (ver tabla 1), entrevista anexo 2 (P. 2,3,5,6,9,13,21), entrevista anexo 3, (P. 3,6,11) y las 7S de McKinsey entrevista anexo 2(P.22) y cuestionario anexo 4 (P. 7, 8, 9, 18 y 20)
Identificar factores determinantes en el proceso operativo y administrativos en cada área a fin de medir el grado de rendimiento en los procesos agencia TM Express S.A.	Procesos administrativos y operativos.	Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. (Bravo, C. J. 2011, p. 31)	Se identificarán los procesos Operativos y Operativos de la agencia.	Revisión de Procesos, revisión manual de funciones.	Entrevistas (ver anexo 2 y 3), Cuestionario anexo 4 (P.3,7,12,14,24), Revisión documental anexo 5 (No.4)

VI. Diseño metodológico

En este acápite se describe el proceso metodológico de la investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, de igual forma que aquellas técnicas de recopilación que permitieron cumplir con los objetivos previstos:

6.1. Tipo de estudio

La naturaleza del estudio de esta Investigación es carácter documental y descriptiva.

La presente investigación es tipo documental porque se recopila información escrita en documentos y recopilación de procesos administrativos y operativos a fin de realizar análisis del entorno actual y analizar las variables de la tesis.

Bernal, C. A. (2010) “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p.127).

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Fidias, G.A. (2012)

El tipo de estudio es descriptivo porque consiste en conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades y procedimientos, así como los cargos que conforman la estructura organizativa, utilizando métodos como revisión documental, entrevistas y cuestionarios al personal involucrado.

6.2. Tipo de enfoque

La investigación se adapta tanto al enfoque cualitativo como al enfoque cuantitativo, con datos de la agencia como objeto de estudio.

Para el enfoque Cualitativo y Cuantitativo Según Bernal, C. A. (2010) indica que: “es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla” (p. 60).

Este es una investigación con enfoque cualitativo debido a la investigación efectuada a través de recopilación de información de entrevistas sobre la rutina laboral, metodología de procesos, percepción laboral, situaciones de problemática en la gestión, siendo esto, un soporte analítico para la investigación de los hechos particulares, que permiten conocer el entorno y realidad organizacional de la agencia, a fin de, colaborar en la mejora en cuanto al control de gestión.

Con enfoque cuantitativo ya que se recopiló información de empleados y datos como objeto de estudio de la agencia.

6.3. Tipo de alcance

Esta investigación tiene un alcance de estudio descriptivo ya que detalla la situación actual y factores relacionados a la problemática en los procesos y transversal analizando las variables en el periodo comprendido para el estudio

Retrospectivo en vista de causas, eventos o sucesos estudiados, analizando a través de instrumentos las condiciones del entorno.

6.4. Determinación del universo o población

Según Bernal, C. A. (2010) “una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos. A dicho conjunto se le denomina población.” (p. 81).

El área de estudio de la investigación es baso en la agencia TM Express S.A. cuyo Población es el personal que labora en dicha agencia, se pretende, analizar las gestiones operativas e identificar la manera en que se están llevando a cargo, a fin de visualizar los controles en dichas gestiones.

6.5. Selección de la muestra

Según, (Bernal, C.A. 2010) “Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

En esta investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico, denominado “Muestreo por conveniencia”, se analiza una muestra del personal que labora en la agencia TM Express S.A. en el periodo 2019 ya que se pretende analizar la problemática en la gestión operativa de la agencia.

Para el estudio en cuestión se consideró una población de 25 colaboradores de la agencia TM Express S.A., con un nivel de probabilidad o confianza del 95% sobre una muestra de 19 colaboradores objeto de estudio.

Parametro	Insertar Valor
N	25
Z	1.645
P	95.00%
Q	5.00%
e	4.00%

n = Tamaño de muestra buscado

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - **p**) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = 19.25$$

6.6. Proceso de investigación

Dicha investigación inicia mediante la investigación de la situación actual de la agencia, iniciando con presentación del planteamiento del problema, mostrando un entorno poco favorable, lo que permite plantear los objetivos generales y específicos de la investigación a fin de buscar el objeto de estudio basado en la evaluación del control de gestión en la operatividad de la agencia TM Express en el periodo 2019.

En el desarrollo de la investigación el marco teórico permite tener visibilidad a estudios de campo y teorías basada en el tema de estudio, permitiendo conocer términos en cuanto a gestiones operativas de agencias de transporte, conocimiento de conceptos y teorías sobre procesos que den pauta para la implementación de variables, las cuales sirven de referencia como base investigativa.

Posterior se plantean las preguntas directrices y se determinan las variables del estudio.

En el diseño metodológico se plantea el tipo de investigación, tipo de estudio aplicado enfoque y alcance del mismo, así como determinación de universo o población, tamaño de la muestra y nos muestra las técnicas e instrumentos aplicados para la recopilación de datos, lo que permite diseñar un estudio basado en la operacionalización de las variables.

6.7. Selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las fuentes Primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural. (Bernal, C. A., 2010, p. 191)

En esta investigación fue necesario el uso de fuentes primarias, las cuales de obtuvieron mediante entrevistas realizadas al gerente y a los cargos de mando, debido a que ellos, conocen el proceso operativo y son las personas a cargo de tomar decisiones y evaluar la gestión de las operaciones, igualmente se entrevistó al personal administrativo, a fin de conocer su percepción del entorno laboral y en cuanto a conocimiento de procesos operativos y administrativos, también se obtuvo documentación y datos relevante suministrada por la agencia.

Los instrumentos utilizados con el objeto de analizar la situación actual y partir de una base como objeto de estudio son: entrevistas, guía de revisión documental y observación de documentación y datos.

Las Fuentes secundarias Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (Bernal, C. A., 2010, p. 191)

También fue necesaria fuente secundaria, utilizadas como: bibliografía, tesis especializada en el tema de estudio, métodos de análisis en cuanto a gestión administrativa, basado en estudio de especialistas en el campo de la investigación.

6.8. Entrevistas y cuestionario realizada

La entrevista se basa en una técnica que permite obtener información a través de preguntas efectuadas al entrevistado. (Fidias G. A. 2012) más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, con la finalidad de que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Tiene real importancia cuando se pretende conocer acerca de un tema determinado.

Es un método por el cual se logra obtener información real del entrevistado y se logra un mejor panorama del entorno investigativo.

Las entrevistas y cuestionario realizadas fueron dirigidas a:

- ❖ Entrevista dirigida al gerente general, la cual consta de 22 preguntas (ver anexo # 2)
- ❖ Entrevista dirigida al coordinador de operaciones, la cual consta de 12 preguntas efectuadas (ver anexo # 3)
- ❖ Cuestionario realizado al personal Operativo (ver anexo # 4)

Dichas entrevistas y cuestionario realizado servirán de base para el análisis de las debilidades en el control de gestión en la operatividad, ya que permiten obtener información cualitativa de la situación actual y permitirán plantear planes de mejora en los procesos y controles actuales

6.9. Guía de revisión documental

Permitió comprobar físicamente la información mediante la observación de documentación legal y operativa relacionada a TM Express S.A.

Dentro de los principales documentos a los que se tuvo acceso fueron:

- ❖ Acta Constitutiva.
- ❖ Libro Diario y Libro Mayor.
- ❖ Archivos de Procesos Operativos Logístico de la Agencia.
- ❖ Bitácora de procesos Operativos.
- ❖ Formatos para Gestiones Administrativas y Operativas.

6.10. Observación de documentos y datos

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (Fidias G. A. 2012, p.69).

En la investigación realizada se tuvo acceso a documentación legal de la agencia, se constató físicamente los procesos que se llevan a cabo en el día a día, se pudo observar los sistemas con que cuentan para efectuar las gestiones de trabajo diarias, se revisó la bitácora que se lleva para la gestión de internación de carga, así mismo se tuvo un panorama visual del entorno laboral.

Dicha recopilación de información como técnica de observación permite tener un panorama amplio para la interpretación de los datos obtenidos, los cuales serán analizados junto con el cuestionario y entrevistas realizadas las cuales servirán de base en esta investigación.

VII. Análisis de resultados

El análisis de resultados permite procesar la información recopilada. Consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de la investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente (Bernal, C. A., 2010). La información recopilada se presenta de forma ordenada y comprensible al lector.

En este acápite se detalla información recopilada en la agencia TM Express S.A. con el fin de diagnosticar la situación actual como objeto de estudio, basados en los objetivos detallados en esta tesis y presentar los resultados sobre la investigación efectuada en la agencia, con el fin de proponer un sistema que permite controlar la gestión en la operatividad de la agencia TM Express S.A.

7.1. Generalidades de la entidad.

7.1.1. Historia de TM Express S.A.

Fue fundada en el 2010, iniciando operaciones como agencia multimodal de carga, incursionando en el mercado a fin de proveer un servicio profesional y personalizado como agente de consolidador de carga internacional.

Inicialmente operó transportando carga consolidada desde Miami hacia Nicaragua.

Durante el 2013, inicio a ampliar a sus agentes presentantes en Miami, Europa y América Latina, ofreciendo una mayor ruta de transporte, no solamente en Centroamérica, si no, que amplió su ruta con destino a Asia.

Cuenta con alianzas estratégicas con empresas internacionales que brindan el servicio de agente de carga internacional. En Estados Unidos tiene 3 Agentes de Carga, en Asia cuenta

con 4 agentes y 3 en Europa. Actualmente también está operando en América Latina con rutas desde Costa Rica, el Salvador, Guatemala, Panamá y México.

Inicialmente contaba con un personal de 5 colaboradores, en la actualidad cuenta con 25 personas trabajando directamente y 6 trabajando de manera indirecta.

7.1.2. Misión

Proporcionar soluciones de logística de Transporte acorde a las necesidades de su negocio, permitiéndonos ser parte de su crecimiento económico, con altos estándares de calidad.

7.1.3. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional ofreciendo servicios de calidad apropiados a las exigencias del mercado.

7.1.4. Objetivos

- ❖ Prestar un servicio de Calidad que satisfaga la demanda de nuestros clientes.
- ❖ Ampliar nuestros servicios a nivel nacional e internacional.
- ❖ Contribuir al desarrollo comercial a través de nuestros servicios de Logística de forma continua y precisa
- ❖ Crecer como agencia de Carga y contribuir al desarrollo Económico.

7.1.5. Servicios

- ❖ Transporte Marítimo
- ❖ Transporte Terrestre
- ❖ Transporte Aéreo.
- ❖ Consolidación de Carga.
- ❖ Servicio Puerta a Puerta.
- ❖ Agenciamiento Aduanero
- ❖ Remesas Familiares (paquetería)
- ❖ Servicio de Transporte Local.

7.1.6. Organigrama

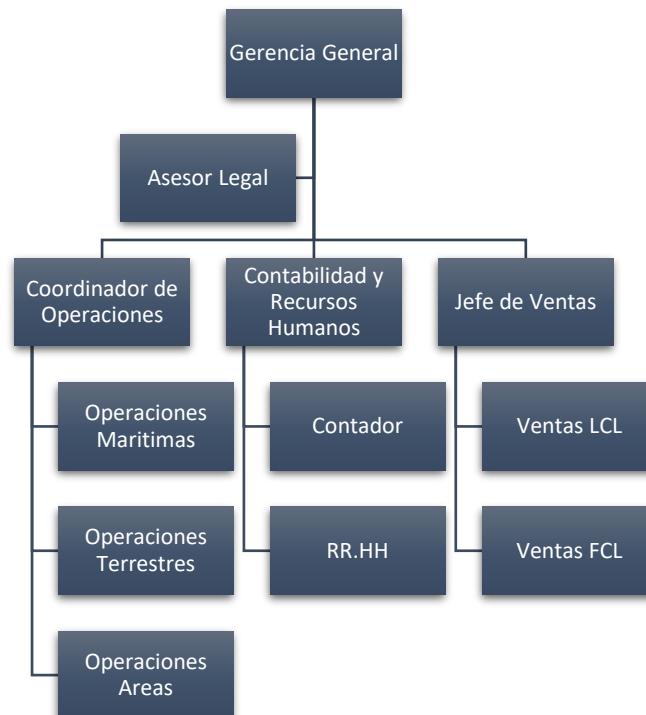


Figura 5. Organigrama Empresarial Fuente. TM Express S.A. (2019)

7.2. Diagnóstico de situación actual al control de gestión en la operatividad de la Agencia TM Express S.A. en el periodo 2019.

7.2.1. Situación actual

En cuanto a la situación actual, se valoró el control en la gestión de la agencia de transporte logístico mediante las preguntas número 1, 6, 11 y 12 efectuadas en el anexo 4. Dichas preguntas fueron efectuadas al jefe de operaciones con el fin de obtener información en cuanto a aspectos relevantes desde su cargo.

Actualmente la agencia cuenta con un jefe de operaciones que es la persona responsable del control o dirección de las actividades relacionadas a la operatividad. Se le efectuó la entrevista y los resultados concluyeron que la agencia no cuenta con reuniones semanales que permitan presentar un plan de actividades para un seguimiento oportuno en la gestión de los colaboradores, de igual forma no se cuenta con un documento normativo o regulatorio que permita buenas prácticas o brinde alguna información sobre la gestión a realizar.

Se pudo constatar que el personal no cuenta con un manual de funciones específicas, el cual no permite delimitar el campo de actuación específica del colaborador y puede ocasionar duplicidad de funciones, cuellos de botella, desconocimiento de responsabilidades y falta de competencias al cargo lo que provocarían un menor desarrollo o incapacidad para la toma de decisiones oportunas.

Se constato en la observación de los documentos administrativos que se lleva una bitácora de procesos (ver anexo 5, No. 5), sin embargo, únicamente es usada para llevar un control de la gestión de labores diarias fuera de la oficina relacionada a procesos de descargue de contenedores, y no para dar un seguimiento al colaborador según su desempeño a cargo.

Actualmente la agencia TM Express S.A. no cuenta con un flujograma en cuanto a la gestión por departamento:

Sin embargo, se detalla a continuación como se estructura la organización en cuanto a las cadenas de mando.

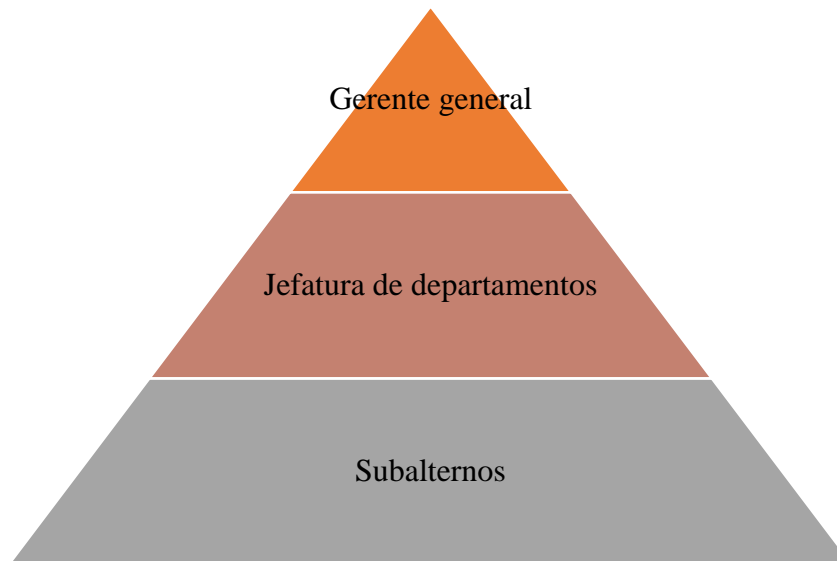


Figura 6. Cadena de Mando Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

7.3. Análisis cualitativo FODA y las 7 S de McKinsey

Durante el desarrollo investigativo se encontraron factores internos como externos de la agencia TM Express S.A., los cuales fueron determinantes para analizar la gestión de sus procesos internos.

7.3.1. Análisis Cualitativo FODA

Se valoró en el estudio un análisis pormenorizado basado en la situación actual de la agencia, de la situación interna y externa a través de un FODA, obteniendo los siguientes resultados del análisis efectuada de cada cuadrante:

Fortalezas

Dentro de sus principales Fortalezas se encontraron las detalladas en la Matriz FODA, las cuales fueron detectadas encontrándose la siguiente información: la agencia TM Express cuenta un portafolio de servicios altamente competitivo y con un perfil atractivo, actualmente cuenta con convenios existentes con agencias de carga dentro y fuera del país, fidelidad de los clientes y poca rotación de personal, cuenta con oficinas propias. La agencia goza de credibilidad en cuanto al servicio que brinda, de tal modo que mucha de su cartera de clientes ha permanecido, la agencia tiene estructura administrativa con alta resiliencia.

Oportunidades.

Dentro de las oportunidades, en la observación documental se logró identificar que cuentan con una trayectoria que ha permitido consolidarse en el mercado, de tal manera que sus clientes han sido parte de su catálogo de proveedores por muchos años, y esto demuestra que es una empresa que puede crecer abarcando un mayor número de clientes consolidando sus servicios a nivel nacional, los agentes con los que ha efectuado acuerdos para la organización y coordinación de embarques son agencias de prestigio y cuentan con las licencias para manejo y consolidación de carga internacional, al contar con una oficina propia permite invertir el dinero que se ahorra en pago de renta para la ampliación de su oficina, al ser una agencia de transporte se le abre la oportunidad para oferta el servicio de agenciamiento aduanero a sus clientes actuales permitiendo una diversificación de sus servicios, que podrían materializarse con la participación de agencias aduaneras con la que pueda concretar acuerdos para brindar ese servicio agregado.

Debilidades.

En el análisis efectuado se puede observar que la agencia no cuenta con una Política interna y carece de un manual de procedimientos. cada área como tal no cuenta con un flujo de procesos, lo que conlleva a que no se definan roles y responsabilidades al cargo, de igual forma no se cuenta con un documento normativo que regule las gestiones dentro de la

agencia, se pudo constatar que no se efectúan reuniones semanales para el dimensionamiento de los objetivos y su cumplimiento, no existe una matriz que permita visualizar el riesgo que representa una mala gestión de los procesos por área, así mismo no se efectúa capacitaciones al personal acorde al cargo, de igual forma, no se realizan evaluaciones de desempeño a fin de valorar la gestión y el conocimiento de los colaboradores que permitan efectuar mejoras o planes correctivos.

Amenazas

Dentro de sus principales amenazas se encuentran la inestabilidad de los derivados del petróleo que puede conllevar a un incremento en la tarifa de las navieras o agencias aéreas de carga, el incremento de la competencia también representa una amenaza en el rubro y la aparición de nuevos competidores, el servicio de transporte requiere del licenciamiento por parte de las autoridades aduanales y las variaciones en las tarifas por costos en servicios públicos aduaneros puede representar una amenaza cuando existen variaciones en cuanto a la política o normativa aduanera, las situaciones de crisis económica a nivel mundial generan un riesgo para el rubro con bajas en los servicios de transporte internacional, lo cual afecta de manera drástica por restricciones derivadas por cambios en políticas y tarifas arancelarias altas que afecten directamente a las importaciones o exportaciones del país.

Tabla 1. Matriz Foda

MATRIZ FODA				
Internas	D	Debilidades	F	Fortalezas
	1	Pocas sucursales	1	Oficinas propias
	2	Inexistencia de controles internos dentro de la Agencia TM Express S.A.	2	Fidelidad de sus clientes por el servicio brindado
	3	No se cuenta con un manual de funciones por área, no existen políticas internas.	3	Portafolio de servicios muy atractivo
	4	Falta de un flujo de procesos por departamento.	4	Convenios con empresas internacionales de prestigio que también son consolidadores de carga
	5	No se efectúan reuniones semanales para el dimensionamiento de objetivos.	5	Fidelidad de sus colaboradores
	6	No se efectúan capacitaciones al personal según su cargo	6	Estructura administrativa con alta resiliencia
	7	No se cuentan con Evaluaciones de desempeño		
Externas	A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	Aumento en las tarifas de agencias Navieras	1	Goza de buen prestigio por lo puede consolidar sus servicios a nivel nacional
	2	Alta Competencia agresiva de otras agencias de carga consolidada	2	Incrementar su presencia a nivel nacional e internacional
	3	Cambios en la administración aduanera que con lleven incremento en las tarifas	3	Ampliar su cartera de clientes ya que goza de buen prestigio
	4	Situación de Crisis económica a nivel mundial que pueda afectar el comercio internacional	4	Oportunidad de convenios con agencias aduaneras para diversificar sus servicios.
		5	La globalización permite un incremento de las importaciones y exportaciones.	

Fuente Elaboración Propia: Mena, Ch. A (2020)

7.3.2. Análisis de las 7 S de McKinsey

Para el análisis del proceso en cuanto a la gestión de la agencia se efectuó la aplicación de las 7'S de McKinsey, con el objetivo de identificar los elementos claves para efectuar un diagnóstico de la gestión interna.

Las 7'S de McKinsey están conformada por 6 esferas las cuales están interconectadas entre sí y cuyo elemento que las une son los elementos compartidos, cada elemento representa una parte importante dentro de la organización.

La implementación de las 7'S de McKinsey ayudaran a identificar dentro de la agencia TM Express S.A. los factores que influyen positiva o negativamente dentro de agencia. Se persigue conocer las habilidades emocionales y racionales en cuanto a la gestión diaria y su impacto a fin de considerar efectuar cambio de competencias.

A continuación, los factores que componen el Modelo 7'S de McKinsey en cual se compone de 7 eses (S) que se detallan a continuación:

Estrategia (Strategy), estructura (Structure), sistemas (Systems), estilo (Style), personal (Staff), habilidades (Skill) y valores compartidos (Shared Values).

A su vez estas se dividen en 2 grupos:

- Habilidades Emocionales: Estilo (Style), Personal (Staff), Habilidades (Skill) y Valores compartidos (Shared Values)
- Habilidades Racionales: Estrategia (Strategy), Estructura (Structure) y Sistemas (Systems).

Estrategia (Strategy)

Según el análisis FODA realizado y la estrategia a perseguir se logró identificar que la agencia debe tomar acciones de cambio ya que no cuenta con una Política interna, los canales de comunicación son informales y carece de un manual de procedimientos, no se

emplean flujos de procesos, inexistencia en cuanto a definición de roles y responsabilidades al cargo, no se han establecidos parámetros de cumplimiento a fin de evaluar la gestión no existes documento normativos que regule las gestiones dentro de la agencia, no se realizan reuniones para desarrollar planes de mejora continua o revisión del dimensionamiento de los objetivos y su cumplimiento.

La agencia ha gozado de un buen prestigio que ha permitido consolidarse en el mercado, fidelizando a sus clientes, se han preocupado por concertar alianzas estratégicas con agentes de transporte a nivel internacional permitiéndoles ofertar un mayor catálogo de productos, persiguen alcanzar la visión de la agencia.

Estructura (Structure)

En la revisión documental realizada se pudo constatar que actualmente la agencia está organizada bajo una estructura organizacional Jerárquica, donde el Gerente General es quien delega a los mandos inferiores o departamentos de componen la estructura organizacional. El gerente general encabeza la estructura de la agencia TM Express S.A. quien a su vez tiene bajo su mando a los departamentos de Operaciones, departamento de Contabilidad y recursos Humanos y Departamento de Ventas.

Cada departamento recibe directamente directrices desde el gerente general y la toma de decisiones esta centralizada desde la gerencia general, actualmente existes líneas de comunicación directa entre el gerente y los empleados, pero se carece de una metodología de comunicación formal por lo que no existe una política de comunicación interna y carece de un flujo definido para la comunicación.

Sistemas (Systems)

En la observación documental y observación de datos se constató que actualmente la agencia no emplea un sistema para la gestión de las operaciones de agenciamiento de transporte, únicamente para asuntos contables emplea el sistema denominado como

Adempiere, el cual permite contabilizar en dicho sistema, las operaciones relacionadas con el flujo de caja, egresos o salidas de efectivo, es decir transacciones de índole contable.

No existe un sistema de gestión Operativa como los denominados TPS (sistemas de procesamiento de transacciones) que permita recolectar información pertinente a la gestión operativa y que pueda servir como guía en la toma de decisiones futuras o bien como base para contrarrestar malas prácticas en el pasado y considerarse como guía a fin implementar mejores prácticas en la gestión.

A través de la entrevista efectuada al gerente general en la pregunta No. 19 se pudo constatar que los canales de información interna no se efectúan a través de plataformas con paquetes diseñados a la medida acerca sus procesos y flujogramas internas o que conlleven mecanismos para la solicitud de permisos de empleados, o de índole tecnológicas que permita acceder a informes relacionados a gestiones o de consulta de los procesos que se estén llevando a cabo.

Estilo (Style)

El liderazgo de gerente general y de sus cadenas de mando no informan de los objetivos estratégicos a los empleados, lo que con lleva a que no exista un sentido de pertenencia sobre objetivos de crecimiento empresarial, esto pudo constatarse en el anexo 2, en la respuesta brindada en la pregunta No 22 de la entrevista efectuada al gerente general, lo que provoca que no se genere un sentido de responsabilidad a los colaboradores y su importancia para el crecimiento y posicionamiento de mercado de la agencia TM Express S.A.

El estilo de liderazgo de las cadenas de mando no solicita la participación y opiniones de sus subordinados, aunque se brinda la libertad a exponer ideas creativas al personal, se pudo constatar que no se efectúan reuniones de consenso a fin de obtener retroalimentación continua de la situación desde la perspectiva del empleado y como hacer frente a los

problemas que se puedan presentar y esto con el fin de ejercer planes correctivos y establecer mecanismos de mejora continua.

Personal (Staff)

En el análisis de este elemento se pudo constatar según las preguntas efectuadas al personal operativo que el personal trabaja de manera colaborativa, que se cuenta con un ambiente agradable de trabajo, la agencia brinda estabilidad laboral, y que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto con su lugar de trabajo y en algunos casos suelen hacer jornadas de trabajos en horarios extendidos en caso que se amerite, y esto no conlleva una molestia por parte de los colaboradores ya que entienden que cuando se necesita efectuar horas extras lo hacen sin solicitar alguna remuneración adicional, también se constató en las preguntas efectuadas que los jefes no brindan capacitaciones que promuevan la capacitación necesaria para un mejor desempeño, tampoco se efectúan reuniones periódicas para la planeación de actividades, los colaboradores no cuentan con un objetivo claramente definido para su funciones, tampoco existen incentivos, únicamente los agentes de ventas reciben un incentivo sobres ventas efectuadas.

Habilidades (Skill)

Existe una capacidad del personal en hacer frente a adversidades del entorno laboral, el gerente general y sus colaboradores han demostrado una alta adaptación a los cambios derivado de una alta versatilidad de comportamientos adaptables a fin de dar solución a problemas laborales.

El sentido de compromiso de cada colaborador y el tiempo de trayectoria laboral en la agencia ha permitido que exista una buena actitud y ambiente laboral.

Aunque no se emplean capacitaciones recurrentes al cargo según las funciones de cada colaborador, el gerente y cargos de mandos si cuentan con especialidades en la materia a desempeñar y el resto de colaboradores tiene experiencias en la materia de transporte

logístico de carga y se les instruye de como efectuar lo concerniente a su cargo, esto pudo constatar en las respuestas efectuadas al gerente del anexo 2 pregunta 15, sin embargo, Al no existir capacitaciones no se controlan o efectúan evaluaciones de competencia.

Valores compartidos (Shared Values)

La agencia y sus colaboradores conocen la misión, visión y valores de la agencia, sin embargo, no existe una cultura organizacional que permita un vínculo de pertenencia del colaborados con la agencia, esto puede conllevar a que no exista un alto compromiso de los trabajadores en la realización para el cumplimiento de los objetivos empresariales ya que las estrategias de la agencia no son compartidas al personal a fin de que se sientan parte importante de este cumplimiento.

Al no existir esta cultura los colaboradores no se sienten comprometidos en una superación profesional lo que podría ser benéfico para la agencia a fin de maximizar el talento. A pesar de todo lo anterior, los colaboradores han continuado en la agencia y muchos de ellos tienen una trayectoria de muchos años y esto ha permitido que los valores de lealtad sea una práctica que ha permitido la colaboración dentro de las áreas de trabajo permitiendo la adaptación ante adversidades en la gestión de trabajo mediante la colaboración y apoyo mutuo.

Existe un buen clima laboral y esto ha logrado que no exista rotación de personal, los colaboradores confían en las directrices y esto ha permitido que exista una conexión en la comunicación interna.

Tabla 2. 7'S McKinsey de TM Express S.A.

Tipos de Elementos	Elementos	Determinantes
Elementos Duros	Estrategia	Consolidación de alianzas estratégicas, Visión.
	Estructura	Estructura organizacional jerárquica
	Sistemas	Sistema contable Adempiere, Logística de innovación.
Elementos Suaves	Estilo	Liderazgo centrado en la Gerencia General, comunicación interna formal e informal.
	Personal	excelente clima laboral, Fidelidad.
	Habilidades	resiliencia Laboral, adaptación a cambios, compromiso.
	Valores Compartidos	Confianza en los cargos de Mando, trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

7.4. Factores determinantes en el proceso operativo y administrativo en cada área según los procesos de la agencia TM Express S.A.

Con el fin de efectuar el análisis de los factores determinantes en la gestión de la operatividad de la agencia TM Express s.a. se procedió a reunirse con el gerente general a fin de conocer las funciones que se desempeñan en los departamentos a cargo del jefe de operaciones.

La agencia TM Express S.A. cuenta con las siguientes aéreas:

7.4.1. Departamento de operaciones

El departamento es la base medular del giro del negocio, ya que se encarga de todas las actividades directa o indirectamente de las operaciones de transportes Marítimo, Terrestre

y Aéreo a fin de dirigir el servicio que ofrece la agencia de traslado de productos desde su recolección (almacenamiento) hasta su destino final (bodega del proveedor o almacén fiscal).

Se pudo constatar a través de la revisión documental las actividades realizadas el departamento de operaciones, las cuales se detallan a continuación:

- ❖ Recepción de productos en Bodega de Agente de carga de Origen.
- ❖ Recopilación, manejo de documentación recibida en bodega de origen para gestionar el transporte de la carga.
- ❖ Presentación de Documentación a Navieras, agencias de transporte terrestre y puertos fronterizos.
- ❖ Recepción de mercadería en almacenes fiscales, terminales aéreas y puertos fronterizos.
- ❖ Declaración a Aduana de la desconsolidación de carga.
- ❖ Proceso de descargue y supervisión de contenedores y rastras en almacenes de Destino.

Se efectuó a los colaboradores un cuestionario acerca de la gestión operativa de la agencia anexo 4 las preguntas, 3,7,12,14 y 24 de lo cual se obtuvo factores claves en la gestión obteniendo los siguientes resultados.

Pregunta # 3 Existencia de manuales para la realización de actividades operativas

Tabla 3. Resultado pregunta 3, anexo 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje Obtenido
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

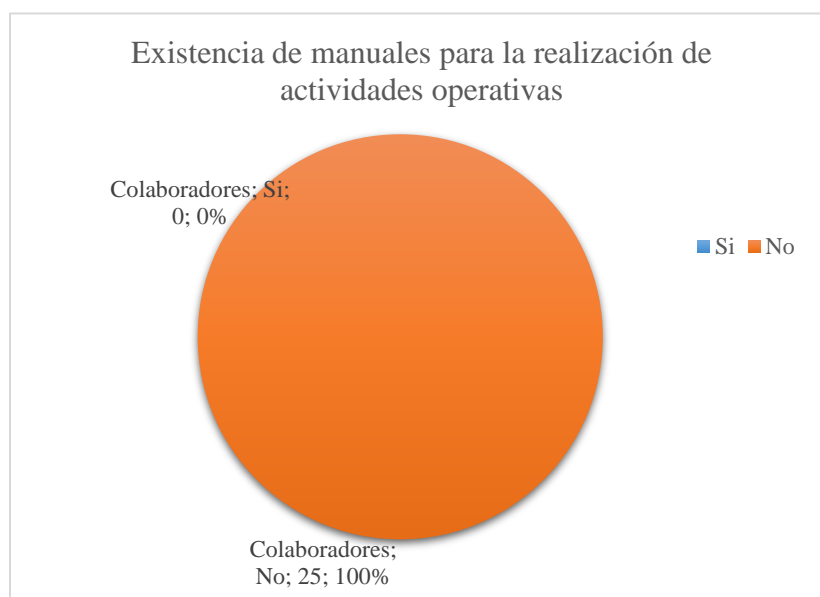


Figura 7 Resultado porcentual pregunta 3, anexo 4
Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Análisis cualitativo:

De los encuestados, todos respondieron que no cuentan con un manual para la ejecución de actividades diarias, y las ordenes son brindadas por el jefe de operaciones, por lo que resulta indispensable contar con un documento de guía para la realización de la gestión.

Pregunta # 7 Medios necesarios para un buen desempeño de las funciones al cargo

Tabla 4. Resultado pregunta 7, anexo 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje Obtenido
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

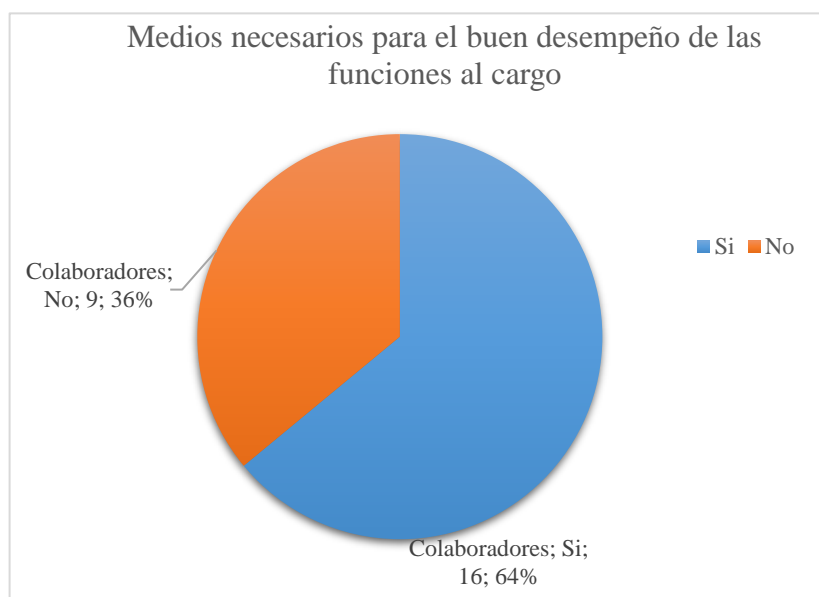


Figura 8. Resultado porcentual pregunta 7, anexo 4

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Análisis cualitativo:

Los colaboradores cuentan con los medios y recursos para la ejecución de sus actividades diarias, la agencia ha brindado facilidades para que se gestione de manera adecuada, sin embargo, no se cuenta con un mecanismo de información que permita desarrollar un adecuado uso complejo de la gestión.

Pregunta # 12 Carencia de comunicación interna

Tabla 5. Resultado pregunta 12, anexo 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje Obtenido
Si	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

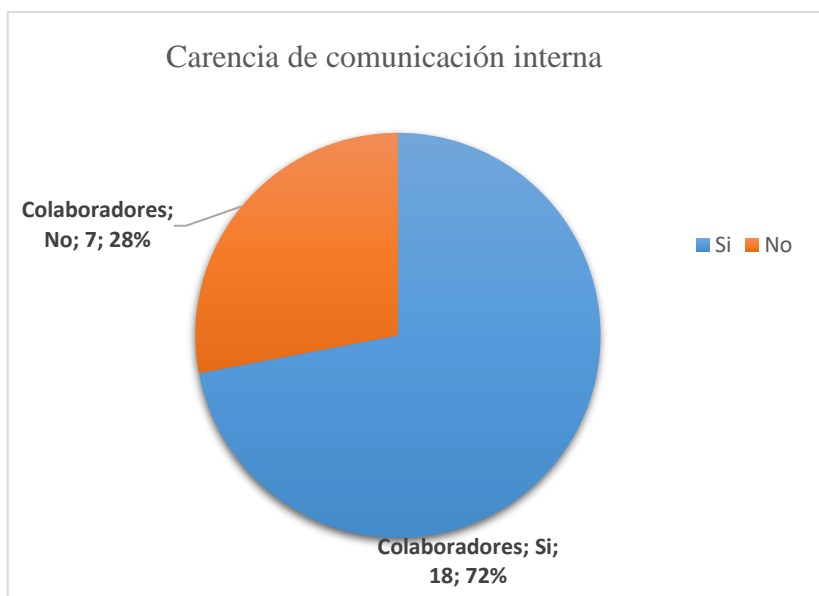


Figura 9. Resultado porcentual pregunta 12, anexo 4

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

No existe una política de comunicación interna que permita dejar claro los mecanismos para una adecuada comunicación y conocer los alcances o limitaciones de dicha información, por lo que no se establecen técnicas de comunicación asertiva a fin de que se transmita información adecuada y oportuna, no se efectúa información continua sobre planes estratégicos y objetivos a corto plazo que contribuya al crecimiento empresarial

Pregunta # 14 Realización de reuniones periódicas para la planeación de actividades

Tabla 6. Resultado pregunta 14, anexo 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje Obtenido
Si	6	24%
No	19	76%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

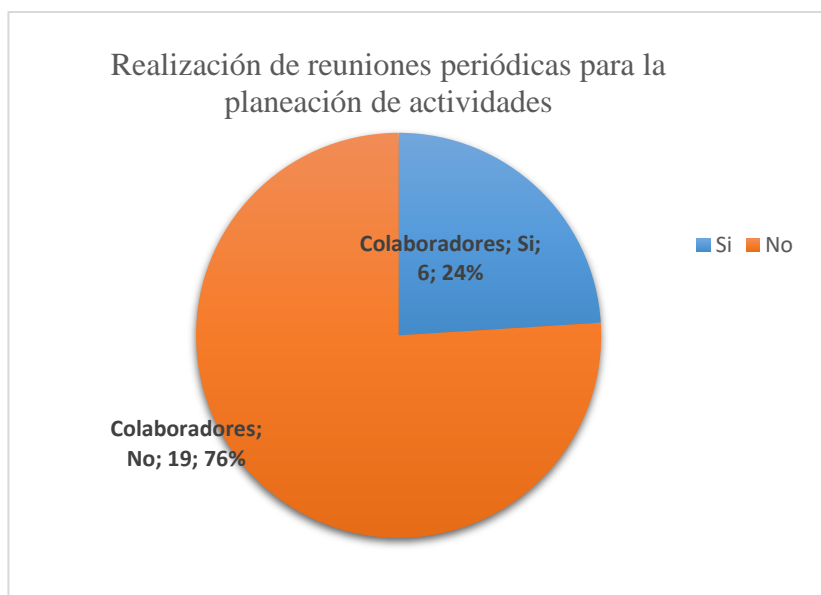


Figura 10. Resultado porcentual pregunta 14, anexo 4

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Un total de 19 colaboradores indicaron no tener reuniones periódicas por lo que no se cuenta con una retroalimentación por parte del personal a fin de mitigar riesgos potenciales derivados de la gestión diaria.

Pregunta # 24. Conocimiento del flujograma de Procesos en el área

Tabla 7.Resultado pregunta 24, anexo 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje Obtenido
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

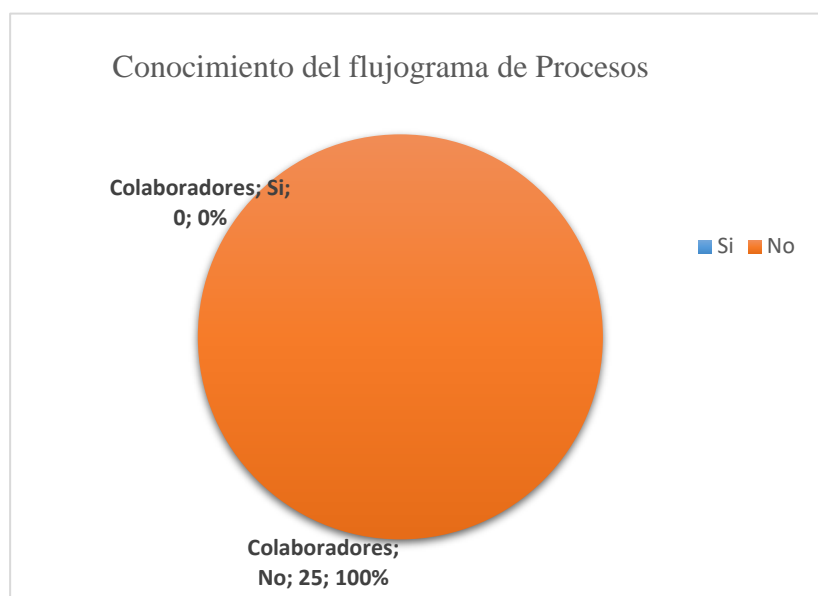


Figura 11. Resultado porcentual pregunta 24, anexo 4

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Al no existir un flujograma, no se da visibilidad a los colaboradores de los roles que deben asumir y la secuencia de actividades destinadas al cargo, por lo que no permite disciplinar al colaborador ya que no se brinda información sobre el proceso y sus etapas.

Para el departamento de operaciones lo factores claves para su buen desarrollo en la gestión son:

- ❖ Implementación de reuniones periódicas sobre planeación de trabajos
- ❖ Implementación de Flujogramas de trabajo
- ❖ Implementación de Manual de Funciones y procedimientos

7.4.2. Departamento de contabilidad y recursos humanos.

El departamento de Contabilidad y Recursos humanos están bajo la misma administración el cual se encarga de contabilizar mediante elaboración de registros contables, revisión del presupuesto anual, estados financieros y a su vez también este departamento administrativo tiene el área de Recursos Humanos que se encarga de elaboración de planilla, manejo de personal pago de cuotas al INSS, manejo de bajas o altas de empleados.

Dentro de los factores importantes dentro del departamento administrativo contable y de recursos humanos se destacan la inexistencia de lo siguiente:

- ❖ Implementación de una política interna.
- ❖ Implementación de flujos de procesos para el departamento de operaciones
- ❖ Implementación de canales de comunicación
- ❖ Plan de carreras a empleados.
- ❖ Política de incentivos y evaluación de desempeño.

7.4.3. Departamento de ventas.

En el departamento de ventas se ha visualizado que se deben implementa reuniones periódicas en conjunto con el departamento de operaciones a fin de plantear planes o tácticas de mejora continua, basada en la información recopilada de los consumidores.

7.5. Propuesta de un sistema de control de gestión en la operatividad de la agencia TM Express S.A.

Mediante la observación de campo efectuada, se logró recopilar información de las actividades del proceso operativo que se desarrolla en la agencia TM Express s.a., también se pudo identificar aspectos relevantes que sirven de base para realizar el análisis y basado en la información obtenida en los diferentes departamentos, y se visualizó que se hace necesario para el departamento de operaciones un documento que permita describir de manera general las diferentes etapas y los participantes del proceso en el departamento de operaciones, por lo que, es necesario reflejar a rasgos generales la trazabilidad del proceso operativo y describir como realiza la gestión en cada departamento con su respectivo flujograma.

En este proceso es importante primero describir las etapas del departamento de operaciones, sus involucrados y qué documentos competen en el proceso.

A continuación, se presenta la propuesta del sistema de control de gestión en la operatividad de la agencia TM Express S.A.

Sistema de control de gestión en el departamento de operaciones de la agencia TM Express S.A.

Índice

Introducción.....	79
Objetivos.....	80
Marco legal.....	80
Ámbito de aplicación.....	81
Organigrama.....	82
Trazabilidad el proceso.....	82
Implementación de manual de procesos y flujogramas.....	84
Política de comunicación interna.....	91
Evaluación del desempeño.....	93
Formalización del documento de sistema de control de gestión operativa en la agencia TM Express S.A.	95
Glosario	96

i. Introducción.

En la actualidad se hace importante la implementación de un correcto Sistema de Control de Gestión que permita tener un conocimiento amplio como guía en el proceso de organización, manejo y control, a fin de, garantizar el cumplimiento de las actividades en el campo de la gestión operativa.

En este documento se enmarcan aspectos relevantes en cuanto a la implementación de los procesos y sus flujogramas para la operatividad marítima, terrestre y aérea.

Este documento es un modelo de funcionamiento operativo y que sirve de guía para todo el personal, detallando el proceso correcto de las actividades técnicas, administrativas y operativas, así como, el uso fluido de los canales de comunicación.

Este manual contiene una política de comunicación interna que permita el conocimiento de los canales de comunicación a implementarse dentro de la agencia y que permitan establecer técnicas y normas de comunicación, a fin de, que la organización pueda transmitir información adecuada y se den a conocer los medios de comunicación óptimos para una adecuada y fluida comunicación puertas adentro.

ii. Objetivos

- ❖ Informar a las áreas operativas los roles y responsabilidades a su cargo, a fin de que permitan una gestión operativa correcta y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- ❖ Realizar un instrumento que permita una comunicación efectiva dentro de la agencia.
- ❖ Presentar a todos los usuarios internos, el procedimiento en cuanto a gestión, así, como el flujo correcto en la secuencia de actividades al cargo.
- ❖ Proporcionar criterios para la evaluación del desempeño laboral.

iii. Marco Legal

El presente documento tiene como base legal los reglamentos aduaneros centroamericanos detallados:

CAUCA (código aduanero uniforme centroamericano)

Aprobado el 13 de diciembre de 1963. Publicado en La Gaceta No. 41 del 18 de febrero de 1966.

- ❖ Capítulo XVI. Descarga, recepción y depósitos de mercancías
Art. 58, 59, 60, 61 y 62
- ❖ Capítulo XVII. recepción de mercancías
Art. 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71 y 72

RECAUCA (reglamento del código aduanero uniforme centroamericano)

Aprobada el 25 de abril del 2008, publicada en La Gaceta Nos. 136, 137, 138, 139, 140, 141 y 142 del 17, 18, 21, 22, 23, 24 y 25 de Julio del 2008 respectivamente.

- ❖ Capítulo II. Declaración de mercancías, art. 324 y 325
- ❖ Capítulo V. transito multimodal, art. 403
- ❖ Capítulo VI, sección 1 y 2 Transito marítimo o aéreo. art 408 procedimiento marítimo simplificado y art. 421 procedimiento aéreo

iv. Ámbito de aplicación

El presente documento deberá implementarse dentro del departamento de Operaciones de la agencia TM Express S.A.

Todo el personal dentro del departamento de operaciones deberá aplicar y efectuar lo concerniente a lo establecido en este presente documento.

Las actividades enmarcadas fuera del presente documento, se entenderán que no serán aplicadas bajo la organización y aplicación de este documento.

A continuación, se presenta el organigrama del departamento para el cumplimiento de las disposiciones en este documento.

v. Organigrama

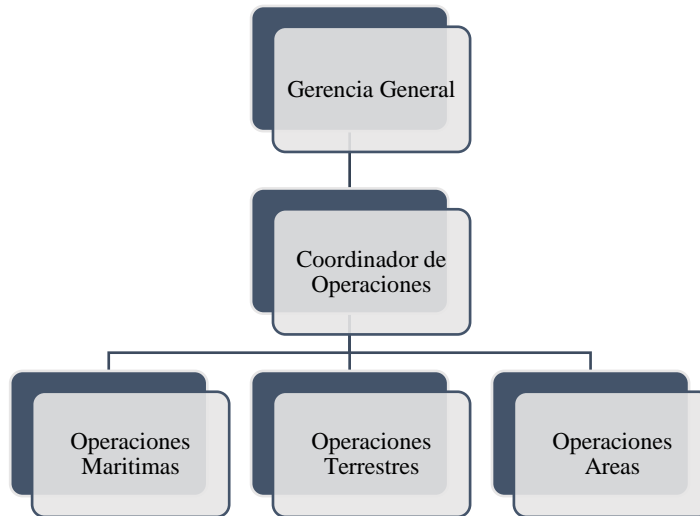


Figura 12. Estructura Organización departamento de operaciones

Fuente: Elaboración Propia Mena Ch. A. (2020)

vi. Trazabilidad del proceso.

Es importante conocer la trazabilidad del proceso operativo, con el fin de detallar los responsables del proceso, objetivo del mismo, es por ello, que se presenta un cuadro detallando aspectos importantes:

Tabla 8. Trazabilidad del proceso operativo

Agencia TM Express S.A.	
Nombre del Proceso Trazabilidad del Proceso de Operaciones	
Dueño del proceso	Departamento de Operaciones
Versión	1. POP
Fecha de versión	

Nombre	Descripción
Objetivo	Efectuar de manera adecuada el procedo operativo
Proceso previo	Consolidación de carga en el país de origen
Responsable del proceso	Jefe de operaciones
Departamentos internos	Operaciones marítimas, aéreas y terrestres.
Participantes	Departamentos internos y gestores internos de departamentos
Documento de apoyo	Detalle de proceso de gestión de cada departamento
Descripción del proceso	Flujograma
Contingencias	Reporte de incidencias
Puntos de control	KPI, Evaluaciones periódicas
Observaciones	

Elaborado por	Revisado Por	Aprobado por
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

El cuadro anterior recobra importancia, a fin de que en el departamento operativo se puedan conocer los componentes y los involucrados en el proceso, así como el tratamiento que se le aplicara una vez se hallan definido los procesos en el departamento competente a la gestión operativa.



Figura 13. Continuidad de Procesos Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

vii. Implementación de manual de procesos y flujogramas

En la revisión documental efectuada y revisión ocular en el lugar de trabajo se pudo constatar el desarrollo de las actividades correspondientes al departamento de operaciones, dichas actividades van relacionada con la gestión de trabajo desarrollado.

Lo que se persigue es describir a manera general, la secuencia de tareas y de cómo se ejecuta el proceso operativo para cada departamento y a través de ese detalle entender los roles y responsabilidades según la competencia de cada colaborador.

Dicho Manual de procesos tiene como punto de referencia la actual gestión desarrollada en la agencia, ya que actualmente no se cuenta con un documento que respalde una evaluación de dicho proceso.

A continuación, se detalla el manual de procesos por departamentos.

Departamento marítimo.

Tabla 9. Proceso de gestión del departamento operaciones marítimas

Agencia TM Express S.A.		
Nombre del Proceso		Versión: 1.1 POPM
Proceso de gestión del departamento de operaciones marítimas		Fecha:
		Pagina: 1 de 1
Dueño del Proceso: Jefe de operaciones		
Etapas	Responsables	Actividad
1	Departamento de Carga Marítima	Recepción del reporte warehouse receipt Revisión de cargas a ser consolidadas para importar Elaboración de final loading Recepción de documentos de embarque carga consolidada (Bill of lading houses y master) Revisión física de documentos de embarques Realizar reporte de manifiestos de carga a naviera y puerto fronterizo Coordinación en puerto fronterizo para traslado de contenedores al almacén de destino. Elaboración de documentación para desconsolidación de carga Verificación con almacén de destino la recepción de contenedor Coordinación de descargue de contenedores y solicitar bahía para descarga en almacén fiscal preparación de documentos para ser entregados al consignatario final Coordinación para retiro de contenedor por Naviera
2	Gestor del departamento	Recepción de documentos para desconsolidación de carga en almacén fiscal Revisión de documentos (manifiesto de carga y bill of lading houses y master) Ejecución de descargue de contenedores y presentación de reporte de incidencias Presentación de documentos de desconsolidación de carga a puesto de aduana en almacén fiscal Solicitud de números de registro en almacén fiscal Entrega de documentos de carga al consignatario final

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

A continuación, se presenta el flujograma de procesos de gestión de las operaciones marítimas.

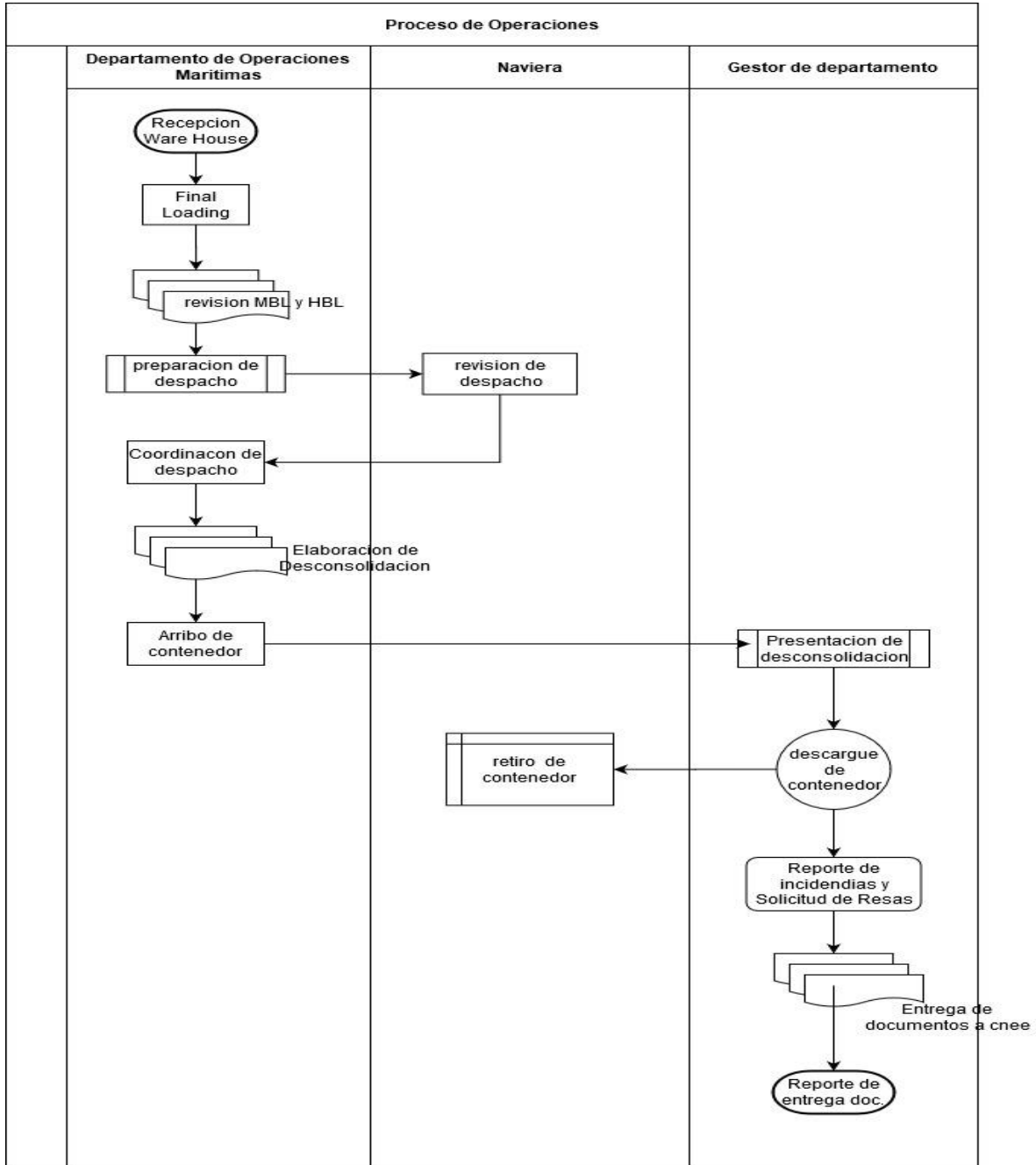


Figura 14. Flujograma gestión departamento operaciones marítimas Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Departamento terrestre.

Tabla 10. Proceso de gestión del departamento operaciones Terrestres

Agencia TM Express S.A.

Nombre del Proceso Proceso de gestión del departamento de operaciones Terrestre	Versión:	1.2 POP-T
	Fecha:	
	Pagina:	1 de 1

Dueño del Proceso: Jefe de operaciones

Pasos	Responsables	Actividad
1	Departamento de carga terrestre	Recepción del reporte warehouse Revisión de cargas a ser consolidadas para importar Elaboración de Carta Porte Recepción de documentos de embarque carga consolidada (Carta porte houses y master) Revisión física de documentos de embarques Realizar reporte de manifiestos de carga a puesto fronterizo Coordinación para traslado de transporte al almacén de destino. Elaboración de documentación para desconsolidación de carga Coordinación de descargue de Rastras
2	Gestor del departamento	Retiro de documentos terrestres (Master y House de carta porte) Ejecución de descargue de contenedores Presentación de documentos a gestores aduaneros solicitud de números de registro en almacén fiscal

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

A continuación, se presenta el flujograma de procesos de gestión de las operaciones terrestre.

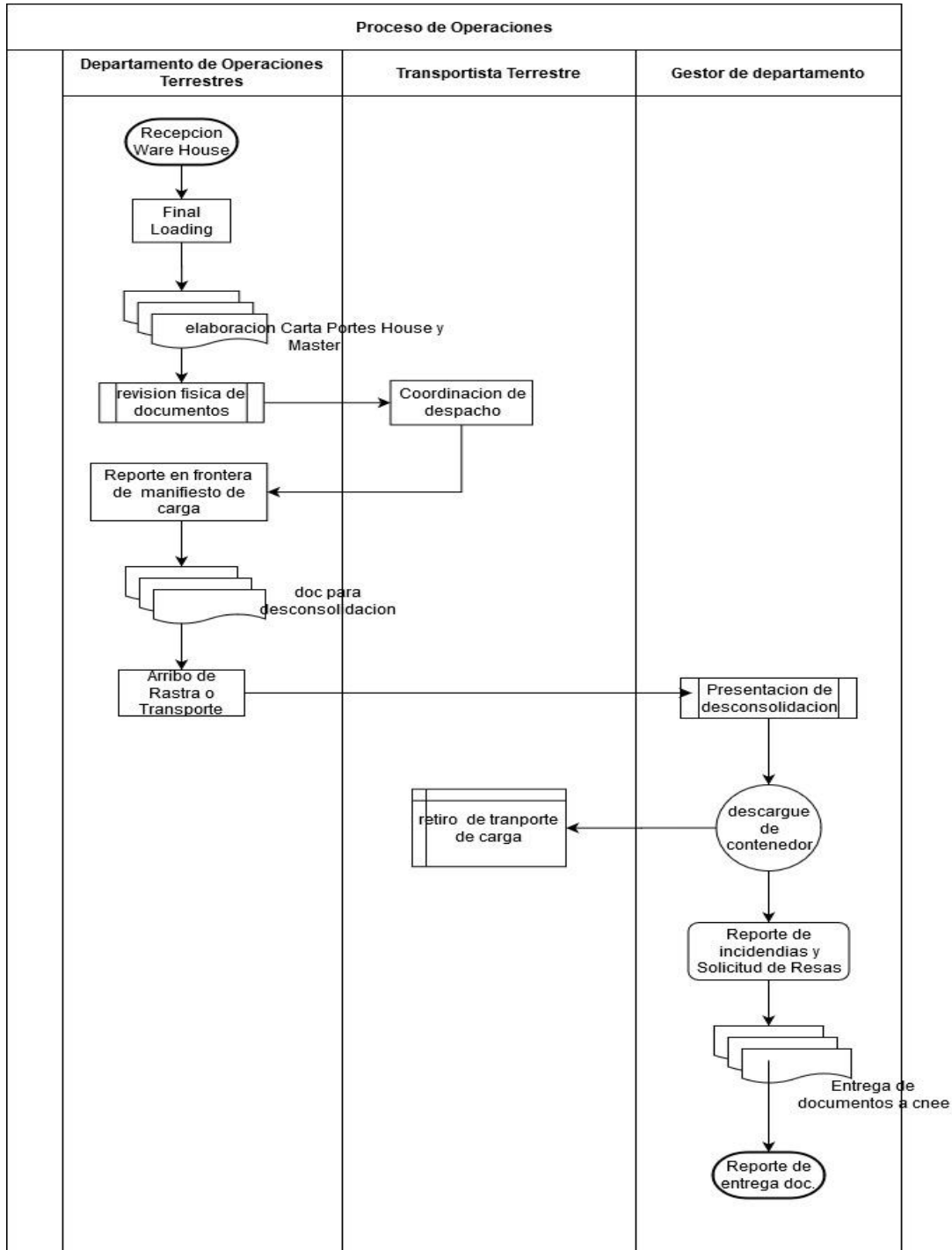


Figura 15. Flujograma gestión departamento operaciones terrestres.

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

Departamento aéreo.

Tabla 11. Proceso de gestión del departamento operaciones aéreas.

Agencia TM Express S.A.

Nombre del Proceso Proceso de gestión del departamento de operaciones aéreas	versión:	1.3 POP-A
	Fecha:	
	Página:	1 de 1

Dueño del Proceso: Jefe de operaciones

Pasos	Responsables	Actividad
1	Departamento de carga aérea	Recepción del reporte warehouse Revisión de cargas a ser consolidadas para importar aéreo Elaboración de final loading Recepción de documentos de embarque carga aérea (Airway Bill House y Airway Bill Master) Revisión física de documentos de embarques Coordinación con aerolínea la ubicación de vuelo para recepción de carga a central aérea. verificación de arribo de carga preparación de documentos para ser entregados al consignatario final
2	Gestor del departamento	Retiro de la aerolínea documentos aéreos (Master y House Airway Bill) Solicitud de números de registro de Tramo de carga en central aérea Entrega de documentos de carga al consignatario final

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

A continuación, se presenta el flujograma de procesos de gestión de las operaciones aéreas.

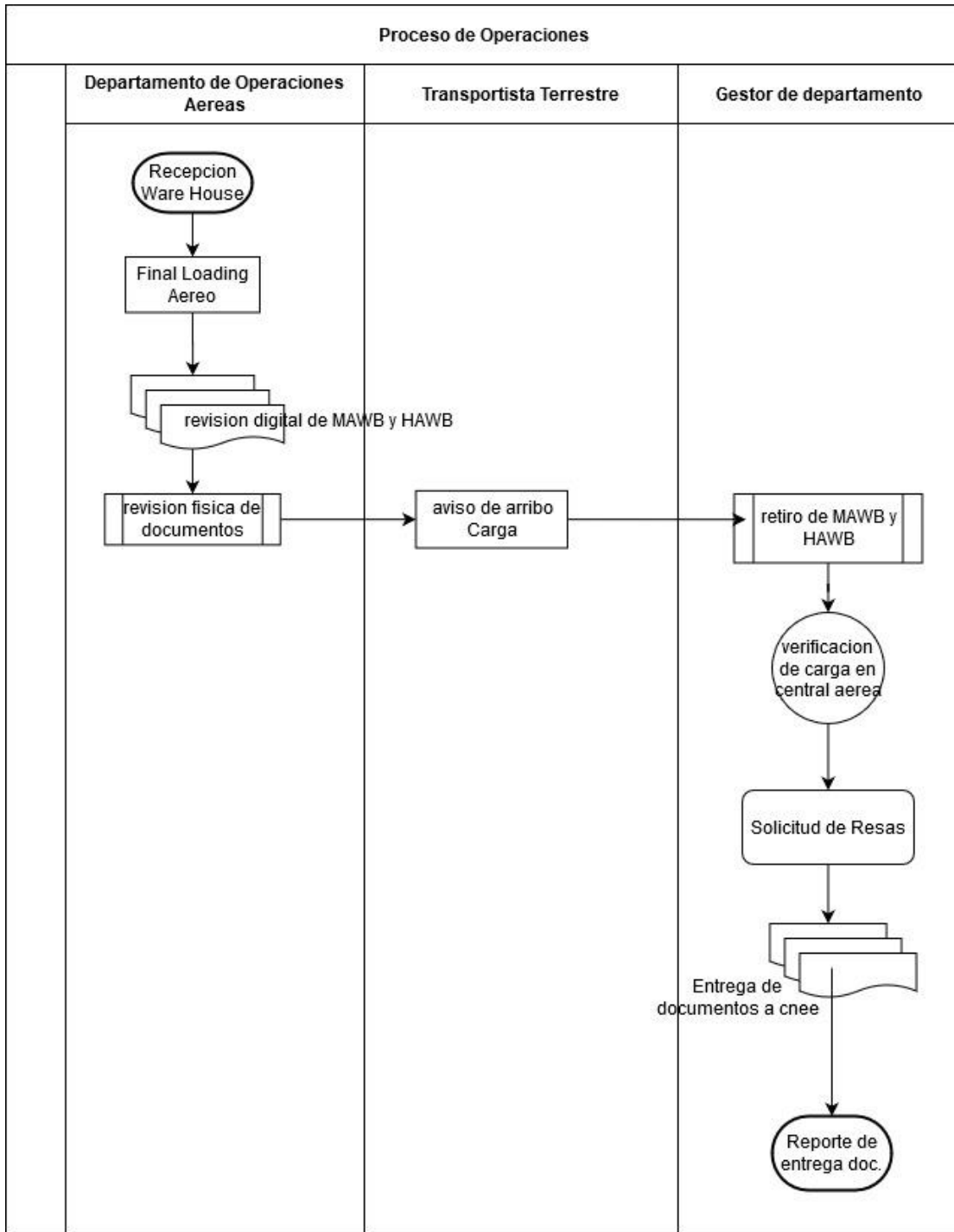


Figura 16. Flujograma gestión departamento operaciones aéreas
Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

viii. Política de comunicación interna.

La política de comunicación interna se propone como una estructuración que permita establecer técnicas y estrategias de comunicación con los colaboradores a fin de que se pueda transmitir información adecuada y oportuna.

Con la inserción de una policita de comunicación se pretende establecer un compromiso y mejora en el clima organizacional a través de la participación de todos los colaboradores.

Objetivo

La política de comunicación interna tiene como objetivo mejorar la información que se transmita de manera interna y externa. Se requiere lograr una información actualizada, veraz, clara y oportuna a los receptores.

Se pretende poner en conocimiento los valores de la agencia, los objetivos a alcanzar, estrategias a desarrollar, por lo tanto, es importante que se ejecute un canal de comunicación a los colaboradores a través de boletines, reuniones de presentación estratégica a alcanzar, con el propósito de incentivar en los colaboradores la diligencia que se requiere para el alcance de los objetivos, y hacerlos participes de los planes estratégicos, a fin de, encaminarlos hacia la misión y visión empresarial.

Como parte de la política de comunicación interna, se requiere la implementación de canales y herramientas que permitan el accionar de la información, encaminadas a producir la información a través de medios electrónicos, documentos impresos, comités y reuniones periódicas.

Mecanismos de información

Los diferentes canales de información a implementarse persiguen transmitir información a los diferentes departamentos para el funcionamiento eficaz en la gestión.

Los medios de transmitir información interna se detallan a continuación:

❖ Correo electrónico

Se hace imprescindible que todo quede por escrito, es necesario obtener el feedback de la comunicación escrita interna y externa a través del correo electrónico, detallando la importancia de la ejecución de correo electrónica y responder de manera clara, precisa y asertiva según lo solicitado.

❖ Reuniones periódicas

Se deben plantear las dificultades en el área con la finalidad de tomar decisiones de cambios, implementación de nuevos retos, presentación de contingencias, planes de mejora continua a los colaboradores, a su vez cada departamento debe reportar los casos que requieren un plan estratégico a través de la presentación de informes los cuales deberá realizarse cada 3 meses.

❖ Realización de Comités

Se hace necesario las reuniones semestrales que permitan establecer planes de mejora continua, los comités serán dirigidos por el gerente general, en coordinación con el jefe de operaciones y las personas claves de la organización a fin de revisar las contingencias y efectuar planes de acción correctiva o mejora continua, así como revisión de los avances de los planes ejecutados.

❖ Circulares

Serán expeditas por el gerente general o el departamento de Recursos humanos, las cuales servirán como medio informativo, y se pretende a través de este canal informar acerca de beneficios a empleados, encuestas que sean necesarias e información de ámbito general.

ix. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es eficaz para medir el grado de cumplimiento en la gestión, implementación de capacitaciones para alcanzar un mejor desarrollo del colaborador cuando lo amerite y efectuar acciones correctivas en caso que se requiera, o bien impulsar nuevos procesos de mejora.

Una evaluación en la gestión permite la retroalimentación de información para conocer los alcances realizados y poder efectuar cambios de mejora y trazar nuevas estrategias.

Unido a la evaluación del desempeño está el incentivo que proporciona dicha evaluación y esto conllevará a una satisfacción por parte del colaborador que se traduce en una motivación.

Se propone una evaluación basada en los aspectos críticos de la gestión:

Tabla 12. Formato evaluación de desempeño.

Evaluación de Desempeño																						
				Fecha _____																		
Nombre del evaluador				<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="2">Nivel de aprobación</th> </tr> <tr> <td>Máximo</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Mínimo</td> <td style="text-align: center;">70</td> </tr> </table>	Nivel de aprobación		Máximo	100	Mínimo	70												
Nivel de aprobación																						
Máximo	100																					
Mínimo	70																					
Puesto del evaluador																						
Evaluador																						
Puesto del evaluador																						
Deberá Evaluar con una puntuación del 0 al 4																						
Factor de desempeño	Descripción	Valor %	Puntaje	% Obtenido																		
Competencias	cuenta con conocimiento técnicos para el cargo	30%																				
	desempeño en el trabajo desarrollado.																					
	capacidad de enseñar o entrenar a otros																					
	habilidad de negociación																					
Porcentaje obtenido por sección																						
Trabajo en equipo	¿tiene un adecuado trato con sus compañeros?	20%																				
	proactividad en las gestiones delegadas																					
	Propone nuevas ideas y trabajo en equipo.																					
	tiene actitud positiva																					
Porcentaje obtenido por sección																						
Disciplina	Puntualidad en el trabajo	20%																				
	tiene buen desempeño sin supervisión																					
	de esfuerzo más si la situación lo amerita																					
Porcentaje obtenido por sección																						
Calidad y productividad	cumple con los tiempos de entrega delegados	30%																				
	actúa con empeño en identificar incidencias																					
	Cuida del equipo de trabajo asignado																					
	Precisión y calidad del trabajo realizado.																					
Porcentaje obtenido por sección																						
		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 50%;">Valor Total</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>			Valor Total																	
Valor Total																						
		<hr/> Firma del Evaluador																				
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Escala de evaluación</th> <th style="width: 20%;">Puntaje</th> <th style="width: 20%;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supera las expectativas.</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Cumple plenamente</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">90%</td> </tr> <tr> <td>Cumple parcialmente</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">75%</td> </tr> <tr> <td>Cumple mínimamente</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">60%</td> </tr> <tr> <td>No cumple</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> </tbody> </table>					Escala de evaluación	Puntaje	%	Supera las expectativas.	4	100%	Cumple plenamente	3	90%	Cumple parcialmente	2	75%	Cumple mínimamente	1	60%	No cumple	0	50%
Escala de evaluación	Puntaje	%																				
Supera las expectativas.	4	100%																				
Cumple plenamente	3	90%																				
Cumple parcialmente	2	75%																				
Cumple mínimamente	1	60%																				
No cumple	0	50%																				

Fuente: Elaboración Propia. Mena Ch. A (2020)

x. Formalización del documento de sistema de control de gestión operativa en la agencia TM Express S.A.

Hoja de registro

Tabla 13. Autorización Propuesta de control de gestión.

Agencia TM Express S.A.

Nombre del Proceso	Fecha de implementación	No. Documento
Trazabilidad del Proceso de Operaciones	01 de enero de 2021	

Nombre del documento de gestión	Sistema de Control de Gestión Operativa
Proceso operativo marítimo	Departamento de Operaciones
Proceso operativo aéreo	
Proceso operativo terrestre	
Política de comunicación interna	Departamento de operaciones, Departamento administrativo y Departamento de ventas.
Proceso de evaluación del desempeño	

Validado	Revisado	Aprobado
Firma	firma	firma
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Fuente: Elaboración Propia Mena Ch. A. (2020)

xi. Glosario.

Airway Bill House: es el documento que acredita cada envío individual de una mercancía consolidada por parte de una aerolínea internacional y es emitido por el consolidador y contiene instrucciones para el agente desconsolidador de carga.

Airway Bill Master: Es el documento principal en el contrato de transporte aéreo, es expedido por la compañía aérea y entregado al transitario o consolidador.

Carta Porte: documento en que se hacen constar todas o una parte de las condiciones de realización de un transporte contratado. Cuando el contrato comprenda el transporte de diversos envíos, se podrá exigir la emisión de una carta de porte para cada envío.

Contenedor: son los recipientes de carga que permiten almacenar la mercancía para transportarla tanto en camiones, trenes y barcos, posibilitando así el transporte intermodal.

Desconsolidación: Actividad que permite desagrupar embarques consolidados en un mismo documento de transporte y que vienen destinados a diferentes consignatarios, presentando cada embarque individual con su respectivo documento de transporte

Feedback: Es una palabra del inglés que retroalimentación

Final loading: es el detalle final del proceso de carga, se detallan las cargas que fueron embarcadas.

Master Bill of lading: (MBL) es un documento propio del transporte marítimo que emite la naviera hacia el transitario. La persona que recibe este tipo de contrato es conocida como shipper y suele ser el agente que se encuentra en el destino del transporte de las mercancías a consolidar.

House Bill of lading: se hace en base al MBL con la misma información del proveedor de origen en el cuadro del shipper, pero con los datos del consignatario final de la carga en el cuadro del consignee. Es emitido por el embarcador y va con los valores que este último cobra

Naviera: empresa que, utilizando buques mercantes propios o arrendados, se dedica a la explotación de los mismos, aun cuando ello no constituya su actividad principal, bajo cualquier modalidad de transporte.

Rastra: es un camión es un vehículo motorizado diseñado para el transporte de productos y mercancías, se integra un chasis, un motor, una transmisión, una cabina, una zona para la colocación de la carga o el equipo, ejes, suspensiones, dirección y llantas/neumáticos.

Tramo de carga. Comprende una de las partes en que están divididas determinadas superficies o donde se encuentran ubicados las cargas en la central aérea.

warehouse receipt: es un recibo de almacén o documento que proporciona prueba de propiedad de los productos que se almacenan en un almacén,

KPI: es un indicador clave de desempeño por sus siglas **Key Performance Indicator** y son una serie de métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia que se llevan a cabo en un negocio.

VIII. Conclusiones.

En el desarrollo de la tesis se logró identificar aspectos importantes como ámbito de estudio, a fin de, conocer el alcance en cuanto a la gestión operativa en la agencia. Un aspecto muy importante es que se dio conocer la situación actual de las actividades en cuanto a la operación durante el periodo 2019, lo que permitió el conocimiento de procesos implementados en la gestión y desarrollo del funcionamiento de la agencia. Se obtuvo información de la organización del departamento y se conoció el alcance del servicio que ofrecen, la agencia cuenta con una credibilidad y fidelidad de los clientes y su personal a cargo cuenta con nivel de compromiso arduo, de igual forma, la agencia cuenta con una trayectoria de 10 años, lo que le ha permitido permanecer en el rubro mediante la resiliencia al cambio.

Se concluyó que la realización de un análisis FODA es de suma importancia a fin de conocer las debilidades y fortalezas internas; oportunidades y amenazas externas. En cuanto a las fortalezas, la agencia cuenta con un portafolio de servicios altamente competitivo y atractivo, lo que hace posible, que pueda posicionarse mejor en el mercado, cuenta con muy poca rotación de personal y actualmente goza de credibilidad en sus servicios permitiendo que su cartera de clientes continúe demandando sus servicios.

Con respecto a las debilidades se concluyó que carece de una política interna, manuales de procedimientos, y flujogramas en sus gestiones, no se cuenta con un documento normativo que defina lo concerniente a la gestión operativa. Dentro de las amenazas encontradas esta la aparición de posibles competidores en el rubro debido a la alta demanda en el comercio internacional. En cuanto a las oportunidades encontradas la agencia a través de sus acuerdos de licenciamiento con agencias internacionales que brindan rutas internacionales atractivas en el rubro le permiten tener un respaldo sólido para posicionarse mejor en el mercado.

En el análisis de las 7'S de McKinsey se concluyó que la estructura organizacional cuenta con una alta adaptación a los cambios del entorno, permitiendo la versatilidad a cambios inmediatos que permitan soluciones a problemas de ámbito administrativo u operacional, se concluyó se cuenta con una buena actitud ante el trabajo y con ambiente laboral favorable, lo que hace posible alcanzar planes de mejora continua en sus procesos debido a la rápida adaptación por parte de sus colaboradores a estos cambios y de esta forma se logre alcanzar una adecuada organización en la gestión que permita brindar un servicio de calidad.

En cuanto a los factores determinantes en el análisis para la elaboración de la propuesta, se concluyó, que para el departamento de operaciones es importante que las áreas competentes al cargo conozcan los roles y responsabilidades al cargo, de igual forma no se efectúan reuniones semanales que permitan visualizar el dimensionamiento de los riesgos latentes en la gestión y se pueda efectuar una planificación oportuna ante estos riesgos

Por último, se concluye la importancia del control en la gestión operativa, y se propone un sistema de control de gestión a través de la presentación de un documento denominado “Sistema de control de gestión en el departamento de operaciones de la agencia TM Express S.A.” cuya finalidad es presentar a los socios de la agencia a manera general, la ejecución del proceso operativo, los roles y responsabilidades de cada área y la secuencia de tareas a través de un flujograma de procesos enmarcadas bajo un documento interno que presente la adecuada implementación de canales de comunicación e implementación de evaluaciones del desempeño.

Dicha propuesta a través del presente documentos permitirá la retroalimentación de información como guía en el proceso de planificación, control y manejo para conocer el escenario actual y poder efectuar cambios de mejora continua.

IX. Recomendaciones

A partir del análisis de resultados efectuado se recomienda lo siguiente:

Efectuar reuniones periódicas bajo la modalidad semanal en cada departamento, a fin de que se logren visualizar los riesgos derivados de una mala gestión en los procesos, con esto se podrá efectuar una planificación oportuna mediante la retroalimentación del personal ante las incidencias reportadas.

Emprender capacitaciones a colaboradores del departamento de operaciones concerniente a temas relacionados al rubro de agenciamiento de carga internacional, que permitan un mayor grado de desarrollo en la aplicación de las actividades diarias.

Realización de reuniones trimestrales entre el departamento de ventas y el departamento operativo con la alta gerencia, con la finalidad de presentar amenazas externas que puedan afectar la continuidad del negocio; así mismo, presentar oportunidades de mejoras en los procesos actuales y se facilite entre las áreas un diálogo eficiente en el manejo de posibles conflictos o debilidades en el servicio y efectuar mejoras en la gestión de las áreas involucradas.

Evaluaciones anuales de desempeño que permitan valorar la gestión y el conocimiento de los colaboradores, con la finalidad de medir el rendimiento del personal y efectuar de ser necesario mejoras continuas o planes correctivos.

Ejecutar planes de acción y mejora continua, basado en las incidencias o riesgos inherentes a la gestión operativa para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por último, se recomienda evaluar la implementación de la propuesta de un sistema de control de gestión a través de la presentación del documento denominado *Sistema de Control de Gestión en el Departamento de Operaciones de la Agencia TM Express S.A*, el cual será como guía para el manejo, organización, planificación y control de la gestión en el proceso operativo.

X. Bibliografía

Bernal, C. A. (2010) *Metodología de la Investigación*. tercera edición. Colombia. Editorial Pearson Educación.

Betancourt, D. F. (2019, 13 de junio). *7S de McKinsey: Qué es y cómo se emplea*. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de Ingenio Empresa:
<https://ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>

Bravo, C. J. (2011) *Gestión de Procesos Alineados con la Estrategia*. cuarta edición. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. Recuperado de
https://www.academia.edu/25290023/Libro_Gestion_de_Procesos

Castellanos, R. A. (2015) *Logística Comercial Internacional*. Barranquilla, Colombia.: Editorial Universidad del Norte, Recuperado de
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaunansp/reader.action?docID=4183564>

Centeno, P. I. (2017) Propuesta de Implementación del Programa de Mejora continua 5S en el proceso de Taller de Maquinaria del Ingenio Monte Rosa en el periodo de mayo - noviembre 2017. (Tesis para optar al título de Maestría en Administración Funcional de Empresas e Instituciones). Centro Universitario de Desarrollo Empresarial – PROCOMIN, Managua, Nicaragua. Recuperado de
<http://repositorio.unan.edu.ni/9850/>

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. Novena edición. México, DF.: Editorial McGraw Hill. Recuperado de <http://cort.as/-MzxB>

- Fidias, G. A. (2012) *El Proyecto de Investigación “Introducción a la Metodología Científica”*. Sexta edición Editorial Episteme. Recuperado de <https://cutt.ly/cwgfsPN>
- Fred, D. R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. novena edición, México.: Editorial Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <http://cort.as/-MzxX>
- Fred, D. R. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición, México.: Editorial Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <https://cutt.ly/TwsQNkU>
- Griffin, R.W. (2011). *Administración*. décima edición. México, DF.: Editorial Cengage Learning Editores, S.A. recuperado de. <http://cort.as/-Mzxh>
- Heyzer, J. y Render B. (2009) *Principios de Administración de Operaciones*. Séptima edición, México.: Editorial Pearson Educación de México S.A., Recuperado de <https://cutt.ly/bwsQNLx>
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2009) *Administración Estratégica*. octava edición. México DF.: Editorial MacGraw Hill Companies, Inc. recuperado de <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- Lerner, J. J. (1982) *Introducción a la administración y organización de empresas*. México, DF.: Editorial McGraw-Hill. Recuperado de: <http://cort.as/-Mzxr>
- Mankiw, N. G. (2012) *Principios de Economía*. sexta edición. México DF.: Editorial Cengage Learning. Recuperado de <https://cutt.ly/MwsQMch>

- Martínez, R. R. (2016) *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017.* (Tesis para optar al título de Máster en Gerencia y Administración Pública), Estelí. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/7534/>
- Méndez, S. V., Méndez, O. L., Cruz, L. A., (enero 2018) *La Importancia de la Administración en las Organizaciones como forma para lograr Competitividad.* Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de <https://cutt.ly/vwsQMTp>
- Monferrer, T. D. (2013) *Fundamentos de Marketing.* recuperado doi:[10.6035/Sapientia74](https://doi.org/10.6035/Sapientia74)
- Mora, G. L. (2014) *Logística del Transporte y Distribución de Carga.* Primera edición, Bogotá, Colombia.: Eco Ediciones. Recuperado de <http://cort.as/-Mzy>
- Ortez, R. E. (2017) *Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa “Soluciones Electrónicas, período 2017”* (Tesis para optar al Título Máster en Administración Funcional de Empresas). Centro Universitario de Desarrollo Empresarial – PROCOMIN, Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/9360/1/18949.pdf>
- Pérez, F. J. (2013) *Control de Gestión Empresarial.* octava edición. Madrid, España.: Esic Editorial. Recuperado de <https://cutt.ly/KwsQ1cb>
- Publishing, M. (2007). *Las tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://cutt.ly/hws8ZoU>
- Puiszo, R. (2017, septiembre 30) *Enfoque de las 7'S de McKinsey.* (mensaje de un Blogs) Recuperado de https://kupdf.net/download/enfoque-de-las-7-s-de-mckinsey_59cee21308bbc53e51686f8a_pdf

- Ramírez, C. A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla, Colombia. editorial Universidad del Norte. Recuperado de <https://cutt.ly/wwsQ0sU>
- Robbins, P. S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. Decimosegunda edición, México.: Editorial Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/31109859/Administracion_Stephen_P_Robbins
- Romero, S. A (2017) *Propuesta de Modelo de Gestión Humana basada en competencias para la empresa Bee Business Suite*. (Maestría del Gestión del Talento MGTII), Universidad Centroamericana, Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.uca.edu.ni/4719/>
- Rubio, D. P. (2008) *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid.: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado de <https://cutt.ly/KwsQBOU>
- Ruiz, V. A. (2007). *Control de gestión en la administración de riesgo en el área de colocaciones de la cooperativa de Ahorro y crédito abierta “San José de Bermejo Ltda.”* (Tesis en Opción al grado de Magister en Auditoria). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia. Recuperado de <https://cutt.ly/BwsQ0On>
- Solorzano, G. M. (2018) *Optimización de la cadena Logística*. Primera edición. Málaga, España.: IC Editorial. Recuperado de <http://cort.as/-MzyC>
- Stoner, F. J., Freeman, E. R., & Gilbert, R. D. (1997). *Administración*. sexta edición. México. D.F: Prentice Hall. Recuperado de <http://cort.as/-MzyF>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. & Strickland, A. J. (2012) *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Decimoctava edición. New York, USA.: Editorial McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado de <https://cutt.ly/0wsQ2rv>

Waterman, H. R., Peters, J. T., & Phillips, R. J. (June, 1980) *Structure is not Organization*, Business Horizons (pp 14-26). Recuperado de https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

Whetten, A. D. & Cameron, S. K. (2005) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. sexta edición. México.: Pearson Education, Inc. Recuperado de <https://cutt.ly/HwsQ2EP>

50 Minutos.es (2016). *Las 7S de McKinsey*, recuperado de <https://cutt.ly/rwsQ2As>



XI. Anexos

Anexo.1 Cuadro Diagnostico de Planteamiento del Problema

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al Pronóstico.
❖ Ineficiencia operativa en la gestión por falta de controles	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carencia de manuales de procedimientos de gestión operativa. ❖ Carencia de cronogramas de actividades con dead-line. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ralentización en los procesos logísticos. ❖ Pérdidas financieras ocasionadas por la mala implementación de gestión y falta de un guide-line. ❖ Manejo incorrecto de la información a transmitir a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Propuesta de un Manual de Procedimientos de Control en la gestión operativa y administrativa. ❖ Medidas correctivas en los procesos, posibles análisis futuros de ratios. ❖ Inicio de procesos como evaluaciones de desempeño y planes de carrera. ❖ Analizar los riesgos inherentes en el área. ❖ Alcance de objetivos organizacionales.
❖ Áreas de Trabajo poco competentes, provocan errores en la aplicación de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de capacitación muy débil ❖ Manejo informal de la información dentro del departamento. ❖ Falta de dinamismo en la operatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesos operativos lentos y erróneos provocando posibles multas administrativas. ❖ Baja en las ventas provocados por una mala gestión operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementación de un plan de acción que disminuya los riesgos en la gestión operativa. ❖ Disminución de las debilidades encontradas a fin de reducir errores u omisiones en los procesos. ❖ Monitorear la actividades y competencias dentro de cada área

Elaboración Propia, Fuente: Mena, Ch. A. (2019)

Anexo.2 Entrevista al Gerente General

Entrevista dirigida en gerente general de la agencia TM Express S.A.

Datos generales

Nombre: _____
Cargo que desempeña: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____/_____/_____
hora de inicio: _____ hora de finalización: _____

Objetivo:	conocer aspectos relevantes de la agencia para su debido análisis.
------------------	--

Preguntas:

1	¿En qué año fue fundada la agencia?
2	¿Cuál es el rubro a que se dedica la agencia TM Express S.A.?
3	¿Se Cuenta con Políticas Internas y Manuales de procedimientos?
	SI _____ No _____
4	¿Cuenta la institución con la misión, visión y valores empresariales por escrito y visible a todos los empleados de la agencia?
5	¿Se cuenta con un Manual de Funciones por Área?
	SI _____ No _____
6	¿Se cuenta con Flujo de Procesos Internos para cada área?
	SI _____ No _____
7	¿Se tiene definidas las competencias para cada puesto laboral?
8	¿Los cargos de mando cuentan con una evaluación del desempeño?
	SI _____ No _____
9	¿Existe una evaluación del desempeño para cada cargo?
	SI _____ No _____
10	¿Creé Usted que el personal se siente comprometido con la misión y visión institucional?
11	¿Participa el personal en la planeación operativa?
12	¿Se ha realizado una evaluación del clima laboral?
13	¿Existes capacitaciones periódicas?
14	¿Disponen de algún sistema informático para agilizar los procesos?
15	¿Se contrata personal con experiencia en el giro del negocio?
16	¿Existe mucha rotación de personal?
	SI _____ No _____



17	¿Considera que la elaboración de un manual de Procesos, ayudaría a que la empresa se vaya encaminando a mejorar su organización empresarial, por qué?
18	¿Quién coordina cada una de las áreas en los que está compuesta la empresa?
19	¿Qué canal usa para informar a la empresa sobre los cambios realizados o alguna información relevante que tenga que informar?
20	¿Cuenta la agencia con alguna cultura organizacional?
21	¿La Agencia Cuentan con la Fidelidad de sus clientes?
22	¿Se les da a conocer a los empleados las estrategias empresariales?

Anexo.3 Entrevista al Coordinador de Operaciones

Entrevista dirigida al coordinador de operaciones de la agencia TM Express S.A

Datos generales

Nombre: _____
Cargo que desempeña: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____/_____/_____
hora de inicio: _____ hora de finalización: _____

Objetivo:	conocer aspectos relevantes del cargo de directriz Operativo
------------------	--

Preguntas:

1	¿Usted realiza reuniones periódicas dando a conocer un plan de actividades semanal?
2	¿Se cuenta con un sistema para el seguimiento, tareas y actividades diarias de los colaboradores?
3	¿Cuenta con un manual específico a sus funciones?
4	¿Los objetivos de su puesto laboral están claramente definidos?
5	¿Conoce los riesgos derivados de su gestión?
6	¿Evalúa a sus subordinados?
7	¿Las ordenes se brindan de manera escrita?
8	¿Los colaboradores cuenta con la información necesaria que le facilite su trabajo?
9	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?
10	¿Existe algún incentivo que se les otorgue a los trabajadores que les ayude a motivarles?
11	¿Se dispone de algún documento normativo o regulatorio, que ayude en las gestiones operativas diarias?
12	¿Considera que la elaboración de un manual de funciones, ayudaría a que la gestión operativa vaya encaminando a mejorar su organización empresarial?

Anexo.4 Cuestionario realizado al personal Operativo

Preguntas	Si	No	Comentarios
Políticas y Procedimientos			
1 ¿Conoce la misión y visión de la agencia?			
2 ¿Tiene acceso a la política interna de la agencia?			
3 ¿Cuenta con manuales para la realización de sus actividades operativas?			
4 ¿Conoce los avances alcanzados en otras áreas de la compañía?			
5 ¿Alguna vez a recibido incentivo por su trabajo?			
6 ¿Cuenta con un manual específico a sus funciones?			
Satisfacción Laboral			
7 ¿Cuento con los medios necesarios para un buen desempeño de mis funciones?			
8 ¿El ambiente donde laboro proporciona estabilidad para realizar mis actividades?			
9 ¿Me siento a gusto en mi espacio de trabajo?			
10 ¿Suele hacer más horas de las fijadas en su horario habitual?			
11 ¿Me siento a gusto con mi jefatura?			
12 ¿Considera que debería haber una mejor comunicación interna?			
Operativo			
13 ¿Los jefes promueven la capacitación necesaria para su desempeño?			
14 ¿Realizan reuniones periódicas para la planeación de actividades?			
15 ¿Dispone de un sistema para el seguimiento de las tareas y actividades diarias?			
16 ¿Los objetivos de su puesto laboral están claramente definidos?			
17 ¿Conoce los riesgos derivados de su gestión?			
18 ¿Los jefes comunican las necesidades de la empresa de manera oportuna?			
19 ¿Las ordenes las recibe de manera escrita?			
20 ¿Sus superiores escuchan los planteamientos de los problemas y los resuelve?			
21 ¿Cuenta con la información necesaria que le facilite su trabajo?			
22 ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?			
23 ¿Se introducen nuevas tecnologías con el fin de innovar los procesos?			
24 ¿Conoce el flujograma de Procesos de su área?			

Anexo.5 Guía de revisión documental

GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL		
Fecha:	_____ / _____ / _____	
Objetivo:	Conocer aspectos relevantes de la agencia de Transporte logístico de carga TM Express S.A.	
No.	Documentos	Observaciones
Documentos Legales		
1	Acta Constitutiva	
2	Libro Diario y Mayor	
3	Informes Financieros	
Documentos operativos y administrativos		
4	Archivos de Procesos Operativos Logístico de la Agencia	
5	Bitácora de procesos Operativos	
6	Formatos para Gestiones Administrativas y Operativas	
7	Documentos Internos administrativos	
8	Expediente de los Empleados	

Anexo.6 Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACIÓN		
Fecha:	_____ / _____ / _____	
Hora de Inicio	_____:	Hora final: _____:
Objetivo:	Determinar a través de la observación, el ambiente en que se rodea la agencia de Transporte logístico de carga TM Express S.A.	
No.	Actividad	Observaciones
1	Ubicación de la Agencia.	
2	Actividades del Negocio.	
3	Ambiente Laboral.	
4	Servicios de Brindan.	
5	Acceso de información de Proveedores.	
6	Base de Datos de Clientes.	