



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí.**

**FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOGISTICO DE LA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA M Y M, EN LA CIUDAD DE  
ESTELÍ, EN EL AÑO 2020.**

**TRABAJO DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **V Administración de Empresas**

#### **Autores:**

Ethel Bayara Lanuza Centeno

Yoseling Avigail Olivera Martínez

Jeysis Tatiana Arteta Meza

#### **Docente:**

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Enero, 2021



## **Dedicatoria**

A Dios quien es nuestro guía, que ha estado presente dándonos la sabiduría e inteligencia necesaria para concluir esta investigación.

A nuestros padres porque ellos nos brindaron su amor y apoyo incondicional para lograr nuestros éxitos personales y profesionales.

## **Agradecimiento**

A Dios por darnos el don de la perseverancia para alcanzar una meta más.

A nuestros padres que con su apoyo, cariño y dedicación nos ayudaron y motivaron para finalizar con este proceso.

A la empresa M y M por abrirnos las puertas de su centro laboral y brindarnos la información necesaria para la realización de esta investigación.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo por su asesoramiento que contribuyó considerablemente a la culminación de esta investigación.

## **Línea de investigación 1. Gestión empresarial**

Mejora continua (Competitividad y productividad)

**Funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada M y M en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del 2020.**

### **RESUMEN**

Esta investigación analiza el funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada, se orienta en ejes específicos como: empresa, proceso administrativo, estrategias administrativas y logística. Es una investigación aplicada, y su enfoque filosófico es cualitativa. Por lo que se trabajó en base al cuadro de operacionalización por objetivos específicos. El universo de estudio es la empresa M y M, donde se aplicaron entrevistas y guía de observación. Los resultados más relevantes demuestran que la empresa no tiene un buen funcionamiento del proceso administrativo, no planea sus actividades, no posee una buena organización, no cuentan con un presupuesto formal, no se motiva ni se capacita al personal; solamente se implementan un control en el área de logística siendo esta la única coordinada y organizada; como consecuencia en la empresa existe un mal clima laboral, mala comunicación entre los miembros y desorganización en los procesos. Se proponen estrategias para la mejora del proceso administrativo enfocado en el servicio al cliente, y son: 1) Establecer la planeación, 2) Manual de funciones, 3) Mejorar el clima laboral, 4) Estructura organizacional, 5) Control financiero, 6) Ampliar cartera de clientes.

**Palabras claves: Proceso administrativo, empresa, logística, transporte de carga, estrategias administrativas.**

## **Line of research 1. Business management**

Continuous improvement (Competitiveness and productivity)

### **Functioning of the administrative process and logistic on the company of the heavy load transport M&M in Estelí city, in the first semester of 2020.**

#### **ABSTRACT**

This research analyzes the operation of the administrative and logistical process of the heavy load transport company, it is oriented in specific axes such as: company, administrative process, administrative and logistics strategies. It is an applied research, and its philosophical approach is qualitative. Therefore, we worked on the basis of the operationalization table for specific objectives. The universe of study is the company M&M, where interviews and observation guide were applied. The most relevant results show that the company does not have a good functioning of the administrative process, does not plan its activities, does not have a good organization, does not have a formal budget, does not motivate or train personnel; only one control is implemented in the logistics area, this being the only one coordinated and organized; as a consequence, in the company there is a bad working environment, bad communication between the members and disorganization in the processes. Strategies are proposed to improve the administrative process focused on customer service, and they are: 1) Establish planning, 2) Function manual, 3) Improve the work environment, 4) Organizational structure, 5) Financial control, 6) Expand client portfolio.

**Keywords:** administrative process, company, logistic, transport of load and administrative strategies.

# INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA .....	9
1.3.1. PREGUNTA CENTRAL .....	9
1.3.2. PREGUNTAS ESPECIFICAS .....	9
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	10
<b>CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>CAPITULO III. MARCO TEORICO .....</b>	<b>12</b>
3.1. EMPRESA .....	12
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA .....	12
3.1.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS .....	12
3.1.3. TIPOS DE EMPRESA DE SERVICIO .....	13
3.1.4. EMPRESA DE SERVICIO .....	16
3.1.5. EMPRESAS DE TRANSPORTE.....	17
3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	18
3.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO .....	18
3.2.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	19
3.2.3. LA ORGANIZACIÓN .....	23
3.2.4. INTEGRACIÓN AL PERSONAL .....	26
3.2.4.1. CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	26
3.2.4.2. OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	27
3.2.5. DIRECCIÓN.....	28
3.2.6. CONTROL .....	30
3.2.6.1. CONCEPTO DE CONTROL.....	30
3.2.6.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	31
3.2.6.3. OBJETIVOS DEL CONTROL EN UNA EMPRESA .....	32
3.2.6.4. TIPOS DE CONTROL .....	33
3.3. LOGÍSTICA.....	34

3.3.1.	CONCEPTO DE LOGÍSTICA .....	34
3.3.2.	IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA .....	35
3.3.3.	TIPOS DE LOGISTICA .....	35
3.4.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	37
3.4.1.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS .....	37
3.4.2.	IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS .....	38
3.4.3.	TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	39
<b>CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>		<b>42</b>
4.1.	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVO ESPECIFICO .....	42
<b>CAPITULO V METODOLOGIA .....</b>		<b>45</b>
5.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
5.2.	UNIVERSO DE ESTUDIO .....	45
5.3.	BREVE CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO ESTELÍ .....	46
5.4.	MUESTRA DE ESTUDIO .....	47
5.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
5.6.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
<b>CAPITULO VI. RESULTADOS .....</b>		<b>50</b>
6.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA M Y M .....	50
6.1.1.	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	50
6.1.2.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	50
6.1.3.	ORGANIGRAMA Y ÁREAS DE LA EMPRESA.....	51
6.2.	FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN AL PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL) EN LA EMPRESA M Y M .....	52
6.2.1.	PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	53
6.2.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	54
6.2.3.	LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	55
6.2.4.	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	59
6.2.5.	EL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO .....	60
6.3.	SISTEMA ORGANIZATIVO PARA LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA .....	64
6.3.1.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA LOGÍSTICA .....	64
6.3.2.	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO .....	71
6.4.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	77
6.4.1.	ANÁLISIS FODA .....	78

6.4.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS .....	78
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
Bibliografía .....	86

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Para elaborar los antecedentes de esta investigación se consultaron diversas fuentes tales como: el repositorio digital de la UNAN-Managua y páginas de internet; y se identificaron varios estudios relacionados con el tema funcionamiento del proceso administrativo y calidad del servicio en una empresa de carga.

Se identifican cinco tesis para optar al título de licenciatura en administración de empresas, realizadas por estudiantes de FAREM-Estelí, UNAN-Managua, y son:

- Una tesis realizada por Wilmer Ernesto Vásquez, María José Mairena y Ana Katherine Rivera, titulada: funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018 Según el enfoque filosófico este estudio es de tipo mixto o cuali-cuantitativo. El universo de estudio fueron 48 trabajadores de la empresa y 3,500 clientes que asisten en promedio cada semana. Se aplicaron entrevistas, guías de observación y encuestas. En este estudio se logró identificar que el proceso administrativo de Hard Bar está firmemente estructurado, sin embargo, se encuentran fallas en algunas de las funciones de este, lo cual afecta en gran medida esta organización. Para mejorar la problemática del proceso administrativo se sugieren las siguientes estrategias 1) Expandirse a otras zonas geográficas 2) Establecimiento de un área de parqueo 3) Capacitación y equipamiento 4) Mejoras en la atención al cliente 5) Innovación. (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Rivera Zeledón, 2019)
- Otra tesis consultada fue Proceso administrativo del área de recursos humanos en la empresa Las Limas S.A. de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019, fue elaborada por Scarleth Dalila Herrera Leiva, Daysi Michelle Mantilla Lazo y Jennyfer Nohemi Vega Castillo. La investigación es de tipo cualitativa. El principal resultado muestra es la falta de comunicación entre los colaboradores del área, el mal clima laboral, el buen



control de las actividades, la falta de motivación, las técnicas obsoletas de reclutamiento, mala distribución de las actividades, la no implementación de capacitaciones al personal del área, estructura organizativa completa; lo cual trae como consecuencia, personal insatisfecho, rotación de personal, saturación de trabajo, incumplimiento de las tareas, desorden de los procesos y el incumplimiento de metas y objetivos. Para mejorar la problemática del proceso administrativo se sugieren las siguientes estrategias 1) clima laboral, 2) capacitación 3) motivación 4) mejora del flujo del puesto de trabajo 4) estabilidad laboral 5) comunicación (Herrera Leiva, Mantilla Lazo, & Vega Castillo, 2020)

- En 2016 se realizó un estudio por Olinda Martínez Irías titulado: Análisis de los procesos administrativos Financieros aplicado en la empresa agrícola industrial Jacinto López S.A del municipio de Jinotega durante el año 2015, el tipo de estudio es descriptivo con un enfoque filosófico cualitativo el universo de estudio está conformado por 11 personas distribuidas de la siguiente manera: Junta Directiva, conformada por 5 integrantes, administración compuesta por 3 personas y tres trabajadores permanentes de la empresa. La muestra fue de 8 personas lo cual dependió del juicio del investigador, tomando en cuenta los elementos representativos de la población en las diferentes categorías, como instrumentos se aplicaron entrevistas, guías de observación y cuestionarios, los resultados demostraron una perspectiva amplia de la situación en las áreas administrativas y financieras revelando diferentes procedimientos aplicados de forma empírica e incorrecta. para mejorar la problemática se sugieren las siguientes estrategias; 1) elaborar un manual de funciones 2) realizar presupuesto cada año 3) elaborar manual de control interno de procedimiento administrativo. (Irias, 2016)
- En 2016 se realizó un estudio por: Aleyda Lourdes Benavides Vásquez, José Enmanuel Mendoza Castillo, Lester Agustín Zelaya López, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema Evaluación de la calidad del servicio de transporte urbano colectivo intermunicipal por los usuarios de la ciudad de Estelí año 2016. Esta investigación es cuantitativa. Se aplicaron tres tipos de encuesta y entrevistas semiestructuradas. El universo de estudio fue de 27,200 personas que usan en promedio

el servicio y una muestra de 379 usuarios. Se precisa como uno de los principales problemas el deterioro de las unidades de transporte y la irresponsabilidad de algunos conductores en el servicio de transporte. Por ello, se recomiendan estrategias para mejorar la calidad del servicio: 1) introducir unidades emergentes en horas de mayor afluencia; 2) Incorporar unidades con más salidas de emergencias y; 3) un sistema de cobro electrónico; 4) capacitación al personal de atención al cliente; 5) implementar el uso del uniforme a los trabajadores; 6) supervisión periódica y efectiva del interior de las unidades y mecánica para las que presentan deterioro. (Benavidez Vásquez , Mendoza Castillo, & Zelaya López , 2016).

También se ha considerado como antecedente una tesis de maestría en gerencia y administración pública que se refiere a:

- En el estudio realizado por Bryggytte Xilonem Castellón Lanuza en la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua UNAN Managua FAREM Estelí para optar por el título en Master en Gerencia y Administración Pública, titulado plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio del transporte público colectivo intermunicipal en la ciudad de Estelí. Investigación cuantitativa. El universo de estudio son los usuarios del transporte público, conformado por estudiantes, trabajadores y población en general. La población es de 58,284 personas, y la muestra de 382 personas. Se aplicaron técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observación y revisión documental. Se propone como principal recomendación que las rutas sean eficaces y cubran todas las zonas de Estelí, e implementar un programa de entrenamiento y capacitación. (Castellón Lanuza, 2016)

Se incluyen otras tesis realizadas en universidades extranjeras como:

- En 2013 se realizó un estudio titulado gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán, elaborada por, Roberth Gordón, tiene como propósito implementar un sistema de gestión administrativa enfocada en la satisfacción de clientes que permitan brindar un confort en el servicio la

investigación es de enfoque cualitativa. Se aplicaron guías de observación, entrevistas y encuestas, su universo de estudio es de 3,225 comerciantes, y una muestra de 343 comerciantes. En este estudio se identifica la carencia de manuales de funciones en cada cargo, no existe un mecanismo para medir la satisfacción del cliente, y existe debilidad en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo en la etapa de planeación. Para la mejora de esta problemática se propone implementar un sistema de gestión administrativa enfocado al cliente y una restructuración organizativa, e implementar políticas administrativas que viabilicen el negocio de transporte de carga. (Gordon Castro, 2014)

- En 2012 se realizó un estudio por Yonatan Murillo Quispe en la Universidad Nacional del Centro de Perú (HUANCAYO PERU) y titulada: Mejoramiento del servicio de transporte de carga para reducir costos logísticos en tracto camiones con semirremolques. El tipo de investigación es explicativo o correlacional. El universo es la cantidad de tracto de camiones que circulan la red. La población son las empresas registradas para transporte de mercancías y la muestra son todos los tracto camiones de semirremolques. Su enfoque es cuali-cuantitativa. Se pretende inspeccionar y evaluar técnicamente el comportamiento de las partes principales del tren motriz reduciendo los costos logísticos, y se proponen alternativas de equilibrio de la tecnología en la aplicación (sub dimensionado) para aliviar el control de desgastes prematuros y la reducción de costos en la manutención de los vehículos que corren a lo largo y ancho de las carreteras peruanas. (Murillo Quispe, 2012)
- Finalmente, está la tesis para optar al título en administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Jutiapa, Guatemala. Por Marlene Azucena Barrera Donis titulada: Análisis del proceso administrativo de la empresa construservicios ubicada en el municipio de Jutiapa-Guatemala, tiene como objeto determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa. Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información son: observación preliminar, entrevistas estructuradas y cuestionarios, con un enfoque cuantitativo y una muestra de 27 que incluye trabajadores y propietario. Se logró identificar que esta entidad no posee una planificación adecuada, carece de una estructura organizacional, no hay una comunicación y motivación adecuada,

y la falta de control administrativo. Para corregir las desviaciones se recomienda establecer de forma correcta los diferentes elementos del proceso con el fin de tener un mejor desempeño laboral. (Barrera Donis, 2018)

Tomando en cuenta los factores antes mencionados, estos estudios realizados se relacionan con el análisis del proceso administrativo y servicio de transporte que realiza la Empresa M y M, pero se considera novedoso porque considera la experiencia de una empresa de cobertura nacional y centroamericana.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa “M y M” ubicada en la ciudad de Estelí, es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicio de transporte de mercancías a maquilas, zonas francas, entre otras. Abarca la exportación a países pertenecientes al tratado CA-4, acuerdo firmado a mediados del 2006 por cuatro países centroamericanos: Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador.

La empresa inició operaciones en el año 2013, trabaja bajo el régimen de cuota fija, cuenta con 39 colaboradores, de ellos 34 son choferes de cabezal, 3 administrativos (auxiliar, coordinador y administrador), 1 mantenimiento y rescate y 1 chofer para rescates.

El problema en esta investigación se enfoca en el funcionamiento del proceso administrativo y logístico que tiene esta empresa; el ámbito administrativo no ha logrado facilitar estrategias de comunicación eficaz, en cuanto a las relaciones interpersonales de sus empleados, se percibe un ambiente muy superficial. La carencia de buena comunicación entre los empleados y sus puestos, conlleva que en la empresa existan problemas durante la ejecución de las labores, o al tramitar la documentación requerida para la prestación del servicio.

## **Planeación**

En la empresa M y M existe un problema de planeación ocasionado por una mala estructuración, no dispone de descripciones formales de los puestos de trabajo por lo que la asignación de responsabilidades se realiza de manera informal, ocasionando una sobrecarga de trabajos para una sola persona, lo que provoca desviaciones o retrasos al momento de ejecutar las actividades diarias de la organización.

La insuficiente comunicación y coordinación que existe entre los colaboradores ocasiona un mal clima laboral, lo que implica una deficiencia en las actividades, y desinterés por parte de los empleados, provocando el surgimiento de nuevos problemas que dificultan el buen desarrollo de la empresa; como el no reportar inconvenientes que se presenten en el transcurso del traslado de mercancías que generen un retraso, del cual el coordinador de logística no tenga conocimiento, por lo tanto, la empresa incurre en gastos operativos innecesarios como pagos de multas en aduna por retrasos.

## **Organización**

La empresa M y M encargada de transportar carga pesada, actualmente carece de sistemas y estructuras internas que faciliten el orden en los procesos, lo que provoca que se trabaje de manera ineficaz, no se establecen flujos de trabajos eficaces que permitan que las áreas se complementen entre sí.

No existe una buena comunicación entre los empleados y sus puestos, esto provoca que en la empresa surjan problemas de comunicación y coordinación, lo que induce que las actividades no sean ejecutadas correctamente; como tramitar la documentación requerida para la asignación de viajes, esto ocasiona retrasos, por lo que la empresa enfrenta multas por demora, pérdida de clientes y disminución de ingresos. Esto no solo perjudica las áreas internas sino también la imagen como empresa.

La empresa también presenta problemas de comunicación entre la administración y el resto del personal, provocando que el área administrativa no esté al tanto de toda la información en cuanto a la prestación del servicio, ocasionando que el personal no tenga la confianza suficiente para comunicar al administrador los inconvenientes que se presentan al momento de realizar sus labores, y por este motivo asisten a otros colaboradores de la empresa para solucionar dichos problemas.

Otro problema es la acumulación de tareas en el área contable, la encargada no delega el tiempo necesario para elaborar cada una de las actividades en tiempo y forma, esto hace que se pierda tiempo y que las actividades se realicen en último momento, de forma rápida y, de cualquier manera; lo que ocasiona a la empresa pérdida de talento laboral, recursos operativos y financieros.

### **Integración del personal**

La rotación excesiva del personal, principalmente en los pilotos es un problema frecuente en la empresa, porque no cuentan con un contrato formal, por lo que hay renuncias o despidos inesperados. Para llevar a cabo el nuevo proceso de contratación se invierte tiempo en la selección de nuevo personal, lo que implica que pasen días en este proceso y sea complicado mantener el ritmo de trabajo, puesto que la empresa no cuenta con un programa de capacitación, los nuevos integrantes deben adaptarse por sí mismos a la forma de trabajo del resto de colaboradores y esto ocasiona un clima laboral inestable.

Por lo tanto, los nuevos colaboradores no tienen los conocimientos adecuados para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, esto trae como consecuencias errores en las actividades y por ende pérdidas para la empresa.

La empresa carece de un programa de capacitación, motivación y evaluación al desempeño lo que hace difícil identificar si el personal se está adaptando de manera asertiva en las actividades que cada uno desempeña.

## **Dirección**

Esta empresa tiene una dirección despreocupada por los procesos operativos, sus estrategias de mercado han venido decayendo porque se han enfocado en mantener solo su cliente actual y no en la búsqueda de nuevos clientes. La atención al cliente es un factor clave en la captación de posibles nuevos usuarios, esta empresa tiene un sistema cerrado en cuanto a la búsqueda de clientes potenciales por lo que cuenta con un solo usuario (CROWLEY) al cual se le brinda el servicio.

Otra limitante es que el administrador no se encarga de dar seguimiento a los problemas internos y externos que se presentan en la empresa, no tienen una supervisión planificada, provocando que no se conozcan los fallos y debilidades que ésta posee, evitando que pueda implementar nuevos cambios y estrategias para mejorar el desarrollo de sus actividades.

Esta empresa no posee un mecanismo que les permita identificar con anterioridad riesgos que puedan afectar a esta, evitando la posibilidad de anticiparse y tomar medidas necesarias para impedir que estos factores perjudiquen a la organización, si no que se adquiere conocimiento hasta que la situación se presenta.

## **Control**

La empresa M y M no cuenta con un sistema automatizado donde se registren archivos financieros o documentos de la empresa, ya sean gastos administrativos (agua, luz, internet, teléfono), transacciones, información del personal que labora y cheques, lo que provoca que la empresa este propensa a fraudes por falta de soporte y no conozca acerca de su situación financiera para tomar decisiones futuras.

No existe en la empresa un área o persona encargada del control interno que dé seguimiento a los procesos de las actividades que realiza cada colaborador, verificando que se hagan en tiempo y forma, por consecuencia las dificultades que se presenten no serán identificadas con

anticipación, lo que hace que para la empresa sea más complicado encontrar las deficiencias existentes y realizar los ajustes correspondientes para reducir riesgos a un nivel aceptable.

### **1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA DE INVESTIGACION**

La ruta crítica que orienta esta investigación se delimita en las siguientes preguntas-problema:

#### **1.3.1. PREGUNTA CENTRAL**

¿De qué manera incide la gestión administrativa y logística en la calidad del servicio que brinda la empresa M y M con sede en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del 2020?

#### **1.3.2. PREGUNTAS ESPECIFICAS**

1. ¿Cómo está organizada la empresa M y M en el área administrativa y logística?
2. ¿Cuáles son los factores organizativos que influyen en la calidad del servicio de la empresa M y M?
3. ¿Qué sistemas de seguridad, seguimiento y localización se emplean en la logística de la empresa sobre todo en el entorno del transporte para garantizar la entrega de la mercancía?
4. ¿Cómo contribuye la administración para el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda la empresa M y M?
5. ¿Cuál es la estrategia más adecuada que debe implementar la empresa M y M para mejorar el funcionamiento administrativo?



## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo beneficia a la empresa M y M, puesto que se proponen estrategias para el mejoramiento de los procesos, manejo administrativo, calidad del servicio y recursos humanos existentes; tendrá una nueva perspectiva del funcionamiento y por ende un mayor prestigio. Estas técnicas contribuirán de manera significativa minimizando problemas y ayudando en el progreso competente de la empresa.

La idea de abordar esta temática es para que otras empresas en el rubro de transporte que estén interesadas, encuentren una buena base de información sobre como la importancia de desarrollar claramente los procesos administrativos, para garantizar el buen servicio al cliente desde el área de logística.

Este estudio aporta a los estudiantes de la carrera de administración de empresas a profundizar en el estudio del proceso administrativo y logístico, y ha permitido aplicar los conocimientos sobre metodología de investigación, y con ello culminar con un trabajo de investigación que aborda un problema real y propone estrategias para su mejora.

Esta investigación constituye un antecedente para futuras investigaciones, de estudiantes y docentes de la UNAN Managua-FAREM-Estelí que estén relacionados en la línea de investigación de gestión empresarial logrando el desarrollo y amplificación acerca de empresas de transporte de carga, proceso administrativo y logístico. Este estudio ayudará de manera significativa a la universidad brindando información confiable, datos novedosos y sirviendo de base para los antecedentes de futuras investigaciones.

También servirá de herramienta al público en general que desee investigar los problemas más frecuentes sobre los procesos administrativos y logísticos de una empresa de transporte, y aporta estrategias que proporcionan una base sólida para que este tipo de empresas sea más eficiente y competitiva en el mercado.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el funcionamiento del proceso administrativo y logístico para la propuesta de mejora en la calidad del servicio de transporte de carga pesada de la empresa M y M en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del 2020.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el proceso administrativo en los aspectos de planificación, organización, recursos humanos, dirección y control para garantizar el funcionamiento de la transportación de carga pesada en la Empresa M y M en el primer semestre del 2020.
2. Analizar el sistema logístico destinado al servicio de transporte de carga pesada por la Empresa M y M en el primer semestre del 2020.
3. Proponer estrategias administrativas para la mejora de la calidad del servicio en la empresa de transporte de carga pesada M y M.

## **CAPITULO III. MARCO TEORICO**

En esta investigación se han delimitado 4 ejes teóricos, que son: 1) Empresa, 2) Proceso administrativo, 3) Logística, 4) Estrategias administrativas.

### **3.1. EMPRESA**

#### **3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

La palabra “empresa” proviene del vocablo emprender, es decir iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. (Luna, 2014, pág. 6)

Según Chiavenato (2015, pág. 4) la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

García, (1994, pág. 101) considera que desde la economía positiva se entiende como empresa la institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente.

#### **3.1.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS**

López (2007, pág. 129) anota la importancia de las empresas como fuente principal de crecimiento y empleo, se sitúan en el centro mismo de la actividad económica y del proceso de desarrollo de todos los países, lo que impulsa al crecimiento es, ante todo y, sobre todo, la creatividad y el trabajo esforzado de los empresarios y trabajadores. Las empresas innovan, invierten y generan empleo e ingresos salariales, creando oportunidades para que la gente

aplique sus talentos y mejore su bienestar. Las empresas proporcionan los bienes y servicios que todos necesitamos. En todas partes, la iniciativa empresarial y la empresa son simultáneamente vitales, ya que impulsan cambios y progresos al contribuir efectivamente a que las economías no pierdan dinamismo ni competitividad.

Asimismo, la importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden parecer a priori como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados.

### **3.1.3. TIPOS DE EMPRESA DE SERVICIO**

Maqueda (1995, pág. 63) considera que los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

#### **1. Según el sector de actividad:**

- a) Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
  
- b) Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
  
- c) Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

## 2. Según el tamaño:

- a) **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
  
- b) **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varias personas, generalmente tienen sindicato, áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
  
- c) **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
  
- d) **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos.

## 3. Según la propiedad del capital:

Se refiere si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En ese sentido, se clasifican en:

- a) **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
  
- b) **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

- c) **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

#### 4. Según el ámbito de actividad:

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- a) **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- b) **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- c) **Empresas Regionales:** aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- d) **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- e) **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

#### Según la Forma Jurídica:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. En ese sentido, las empresas se clasifican en:

- a) **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

- b) Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
  
- c) Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
  
- d) Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: Los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
  
- e) Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
  
- f) Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa.

### **3.1.4. EMPRESA DE SERVICIO**

Maqueda Lafuente (1995, pág. 72) denomina las empresas de servicios como las que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas, etc.) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas.

El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí podemos observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido. Por ejemplo, en el servicio de transporte existen chóferes,

vehículos, oficinas de atención al público, etcétera, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí mismo, el traslado de un lugar a otro, el resto son medios para alcanzar el objetivo. En estas empresas, no se compra un producto ya hecho, como ocurre con un par de zapatos, sino que la prestación que contratamos consiste en un hacer y no en un dar. (Maqueda Lafuente, 1995, pág. 72)

Estas empresas, organizaciones con fines de lucro, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la carencia. Por ejemplo, instalar un colegio privado, en un lugar donde existen buenas escuelas públicas gratuitas y la población tiene un poder adquisitivo bajo, no sería una buena decisión. En cambio, ofrecer servicios de limpieza o de seguridad en una zona donde existen muchos edificios suntuosos, puede ser una buena idea, si se averigua que no cuentan con ellos. (Maqueda Lafuente, 1995, pág. 73)

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello. (Maqueda Lafuente, 1995, pág. 73)

### **3.1.5. EMPRESAS DE TRANSPORTE**

Según INEGI, (2006, pág. 10) las empresas de transporte es la unidad económica que se dedica a la prestación de servicio público de transporte de personas, mercancías u objetos de cualquier naturaleza y que puede estar constituida por uno o varios establecimientos que generalmente comparten la misma denominación o razón social, como: oficinas, agencias, terminales etc. Ubicadas en la misma localidad o en distintos lugares de la república.

Además, la empresa de transporte puede tener en propiedad o en administración los bienes que maneja al mismo tiempo pueden estar formada por una sociedad legal mente constituida, por un grupo de personas reunidas para la explotación de una concesión otorgada colectiva o individualmente, o inclusive por una sola persona teniendo en propiedad determinado número de vehículo de carga pasajeros o incluso una sola.



Según Mendoza, Campos, & Nombela, (2003, pág. 3) una empresa de transporte puede definirse como el movimiento de personas y mercancías a lo largo del espacio físico mediante 3 modos principales (terrestre, aéreo, marítimo). Consecuentemente la industria de transporte está formada por todas las empresas que se dedican a esta actividad, y a priori, podría pensarse que estas empresas deberían constituir un conjunto más o menos homogéneo ya que producen el mismo tipo de servicio.

Cabrera Cánovas, (2011, pág. 20) afirma que la empresa de transporte está habilitada para desarrollar transporte nacional y además dispone de las correspondientes autorizaciones de transporte internacional para sus vehículos, (Licencia comunitaria, autorización CEMT o autorización bilateral). Se trata de empresas con flota propia de vehículos y conductores para prestar los servicios contratos por sus clientes, pueden, a su vez, intermediar en la contratación de servicios de transporte.

Los equipos de transporte con una gran cantidad de sistemas eléctricos, electrónicos y multitud de piezas en movimiento, es normal que sufran durante su uso un desgaste y deterioro paulatino de los mismos, que variará según la intensidad y frecuencia de su utilización; es importante que los vehículos tengan una inspección mecánica, esta consiste en un conjunto de operaciones y trabajo general en una máquina, que puede incluir o no la sustitución, reparación de componentes o sistemas, con el fin de mantener su buen estado de uso y funcionamiento, o bien de restituirlo si ha dejado de funcionar correctamente por causa de una avería. (González Payá, 2013, pág. 269)

## **3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **3.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Valdez (2014, pág. 3) define el proceso administrativo como la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Valdez Ricalde, 2014, pág. 7)

El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos, satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado de que estos cumplan el proceso administrativo. (Hurtado Cuartas, 2008, pág. 47).

### **3.2.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **3.2.2.1. PLANEACIÓN**

##### **3.2.2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN**

Luna (2015, pág. 72) considera que la planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro el futuro.

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. Estas palabras representan y deben tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación (Luna González, 2015, pág. 72)

La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna González, 2015, pág. 72)

### 3.2.2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

De acuerdo a González (2014, pág. 58) la planeación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortalezas para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

### 3.2.2.1.3. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Luna (2015, pág. 73) anota los principios de la administración que son:

- 1. Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- 2. Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- 3. Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

4. **Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente.

#### 3.2.2.1.4. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Luna (2014, págs. 59-60) destaca los elementos de la planeación considerando:

1. **Investigación:** Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir.

La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentra el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa en el ambiente externo se estudia la competencia, clientes, gobierno, proveedores, tecnología y marco jurídico.

2. **Los objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte de la fase de planeación. La planeación se refiere a objetivos y estos son el resultado, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.
3. **Los pronósticos:** Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticados, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que los rodea.

4. **Las estrategias:** Son las determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrla.
5. **Las políticas:** Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
6. **Los procedimientos:** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo con las políticas establecidas.
7. **Los programas:** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
8. **Los presupuestos:** Son los planes escritos valorizados; en otras palabras, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

### 3.2.2.1.5. TIPOS DE PLANEACIÓN

La planeación según Córdoba (2012, pág. 80) se clasifica de acuerdo al responsable de su elaboración en planeación:

1. **Estratégica:** Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Además, se decide sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de ellos.
2. **Táctica:** Para lograr la planeación estratégica es necesario realizar varios planes específicos en cada departamento de la empresa. Estos planes se dan mediano plazo (a más de un año y menos de 3 años) y se conoce como planeación táctica.

- 3. Operativa:** Nace por los lineamientos establecidos en la planeación táctica y se refiere a la asignación de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, su plazo es a corto plazo (menor a un año).

### **3.2.3. LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.2.3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Luna (2015, pág. 75) señala que el término organización proviene del griego *órganon* que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta en común, unidos por un conjunto de relaciones, de responsabilidad-autoridad, una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas.

La organización es una función que persigue obtener un fin, el cual fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de la misma actúe como una sola para lograr propósitos comunes. El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresa una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos efectivos para el alcance de metas de la empresa. (Luna González, 2015, pág. 76)

Para Gutiérrez (2004, pág. 82) la organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos y su propósito es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Todas las instituciones deben organizarse de manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas de dirección, control, asesoramiento y operación. En todo caso la organización es un proceso en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona, suministrando los medios para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida (Louffat, 2015, pág. 38).

### **3.2.3.2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo a Donovan & Vargas (2005, pág. 5) la organización es un elemento muy importante porque define la estructura correcta de las empresas, determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes, elimina la duplicidad de funciones en departamentalización coordinando la división de trabajo para que se dé un orden y determina la estructura para que las fases de dirección y control tengan bases confiables ya que es un medio para lograr todo lo planeado.

Es importante porque aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades orientadas al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, genera conocimientos, agrega valor, aumenta sus capacidades técnicas, gerenciales y financieras, la organización empresarial y el aumento de dichas capacidades en la organización son indispensables para la exitosa participación en el mercado. (Junkln, Donovan, & Vargas, 2005, pág. 5)

Para Luna, (2014, pág. 75) la organización es importante porque trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica, los lineamientos generales de la organización de empresas les sugiere esa estructura, ubicando el marco dentro del cual las personas puedan trabajar motivadas y en forma efectiva.

### **3.2.3.3. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES**

Munch (2007, pág. 92) considera que las estructuras organizaciones son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el

proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, a continuación, las principales técnicas de organización:

1. **Organigramas:** son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, funciones. Niveles jerárquicos, obligaciones y autoridades de la empresa.
2. **Manuales:** Estos son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática la información acerca de la organización de la empresa.
3. **Diagramas de procedimiento o de flujos:** También conocidos como flujogramas, son representaciones graficas que muestran la sucesión de los pasos con los cuales consta un procedimiento; estos diagramas contienen símbolos los cuales tienen sus propios significados.
4. **Carta de distribución del trabajo o de actividades:** A través de esta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.
5. **Análisis de puesto:** Técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, incluye también la descripción de las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña

### 3.2.3.4. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

Sánchez & Díaz (2013, pág. 12) afirma que el proceso organizativo incluye todas las acciones separadas en fases sucesivas, que contribuyen al logro de objetivos son los siguientes:

1. Identificar y clasificar las actividades necesarias para el logro de los objetivos.



2. Agrupar dichas actividades entre los grupos humanos que forman la estructura de la empresa, asignar quien debe hacer las cosas detallando los niveles de competencia y responsabilidad.
3. Delegación de autoridad es decir asignar a cada persona y puesto una capacidad de actuación, exigiendo responsabilidad directa sobre la misma.
4. Coordinación de las relaciones entre los puestos de la organización todos los miembros deben conocer; de quien reciben las ordenes, ante quien pueden hacer propuestas, a que orden deben rendir cuentas.

### **3.2.4. INTEGRACIÓN AL PERSONAL**

#### **3.2.4.1. CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS**

Los Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en esta área, básicamente todos los gerentes logran los objetivos a través de los esfuerzos del personal. Debido a la naturaleza crítica de los recursos humanos estos deben recibir mayor atención de los niveles directivos. ya que consiste, no solo en la capacitación, sino también en la planeación de carreras, propósitos individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación al desempeño. (Mondy & Noe, 2005, pág. 4)

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas colaborar, logra sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 95)

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización. Fundamentalmente se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en relación exclusivamente con sus puestos de trabajo. El desempeño laboral es la evaluación del rendimiento de un trabajador, permite estimar el cumplimiento de sus obligaciones y aportes que este tiene hacia la organización, contribuyendo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. (Gan & Triginé, 2013, pág. 194)

Es un programa del sistema organizativo identificado como factor facilitador del desarrollo de los empleados (como profesionales, fuente de motivación, facilitador de la comunicación y el aprendizaje). El clima laboral se conceptualiza como una serie de características que describen una organización y que influyen en la conducta de las personas en el trabajo. (Gan & Berbel, 2007, pág. 129)

### **3.2.4.2. OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Chiavenato (2007, pág. 104) determina que los objetivos de la administración de recursos humanos (ARH) se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad [especializada]). Así, junto con los objetivos organizacionales, en recursos humanos se debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Los objetivos principales son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

### **3.2.5. DIRECCIÓN**

#### **3.2.5.1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

Para Ponce, (2005, pág. 305) la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigilan simultáneamente que se cumplan de forma adecuada todas las ordenes emitidas, se encuentra en el punto más importante de la administración por lo mismo que existe el mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales así por ejemplo unos llaman a este ejemplo “actuación o ejecución”. Terry define la “actuación” como hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.

Iborra, DasÍ, Dolz, & Ferrer, (2014, pág. 17) destacan que la dirección es la encargada de las relaciones de la empresa con el sistema entorno y de coordinar la actividad de los diversos subsistemas funcionales, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. Para llevar a cabo este cometido la dirección de la empresa debe ocuparse de tomar decisiones encaminadas a planificar, organizar y controlar las actuaciones de la empresa. Así el subsistema de dirección cumple una doble misión intenta posicionar favorablemente a la empresa en el entorno en el que trabaja y da coherencia a cada uno de los subsistemas funcionales.

Según Guerra (1998, pág. 439) la dirección es aquella función de la administración por medio de la cual se realizan la gestión efectiva de un proceso planeado por medio de la autoridad y la conducción, esa autoridad se ejerce por medio de decisiones que se toman en forma directa, o delegando la autoridad; se realiza un seguimiento simultaneo para que se cumplan de manera adecuada todas las órdenes emitidas. Se ha afirmado que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe subordinar y ordenar todas las otras funciones.

### **3.2.5.2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN**

Iborra, DasÍ, Dolz, & Ferrer (2014, pág. 20) consideran que la dirección es importante porque desde ella se analizan y se estudian los determinantes para que una empresa alcance la eficacia y eficiencia; por tanto, se preocupa de todos aquellos elementos que pueden ayudar a que una empresa fije correctamente sus objetivos para alcanzar el éxito de su entorno, pero también de cómo mejorar el uso de sus recursos y procesos internos para alcanzar esos objetivos. Por ello la dirección de una empresa le interesa introducirse dentro de la propia empresa y analizar los procesos que explican que algunas empresas tengan éxito, mientras que otras no la tienen.

Tomando como referencia a Gonzales (2015, págs. 106-107) la dirección es importante porque:

- Se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

### **3.2.5.3. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN**

Hernández (2014, pág. 25) señala que la función de dirección se compone por varios elementos los cuales son los siguientes:

- 1. Toma de decisiones:** Significa la elección de un curso de acción o alternativa, al tomar decisiones y necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor sugiera.

2. **Integración:** Al igual que la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o, dicho en otras palabras, se es ambientará, para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
3. **Motivación:** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de la se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
4. **Comunicación:** La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
5. **Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen correctamente.

### 3.2.6. CONTROL

#### 3.2.6.1. CONCEPTO DE CONTROL

Según Hernández (2014, pág. 26) el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa; implica medir el desempeño, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, el control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control y entonces se da la retroalimentación.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones y ofrecer una base para adoptar acciones las cuales permiten corregir estas desviaciones indecisas reales o potenciales. Esta función le proporciona al

gerente medios adecuados para revisar los planes trazados y verificar si se están implementando correctamente (Hernandez Sanchez, 2014, pág. 26)

La función de control permite en todo tipo de organización comprobar en forma permanente en qué medida sus planes se están cumpliendo y asegurarse, de esta forma, altas posibilidades de alcanzar los objetivos que se han fijado. Fayol entiende que en una empresa el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar faltas y errores para que se puedan reparar y evitar su repetición, para que el control sea eficaz tiene que ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones. (Boland & Carro, 2007, pág. 96)

Álvarez, (2005, pág. 10) define el control como el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de las misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, por último, la obtención de información real oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas anteriormente.

### **3.2.6.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL**

La función de control es importante porque no solo permite valorar el comportamiento de las actividades y las actuaciones de sus respectivos gestores, sino que, además constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación, esta función ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y aunar esfuerzos individuales. es así que todo sistema de control define un estilo de dirección específico, capaz de integrar y motivar favorablemente las conductas de las personas y de potenciar sus capacidades. (Perez-Carballo, 2013, págs. 15-16)

El control es importante porque evita desviaciones en costos y plazos, o al menos permite detectarlas cuanto antes, en el momento en que se detecta se puede analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido. Vale decir que desde la planeación se está definiendo y ejerciendo el control a través de la determinación de las

variables claves para el éxito asociadas a los objetivos y los recursos disponibles, también esta función es importante ya que provee información fundamental para la toma de decisiones oportunas y con carácter preventivo para que la organización se mantenga en el ámbito positivo. (INGI, 2012, pág. 14)

### 3.2.6.3. OBJETIVOS DEL CONTROL EN UNA EMPRESA

Algunos tipos de objetivos en la función de control de una empresa (Eslava, 2013, pág. 14) son:

- 1. Objetivos operativos:** Gestión del día a día, es fundamental que este tipo de objetivo esté claramente definidos y coordinados con los demás objetivos y estrategias específicas, ya que indican hacia donde la empresa dirige una parte sustancial de sus recursos.
- 2. Objetivos informativos:** Este se relaciona con los procesos informativos que debe desarrollar y mantener la empresa en todas sus funciones y actividades, basados fundamentalmente en equipos y aplicaciones informáticas en los que tiene que garantizarse, eficiencia y factibilidad, entre todos los procesos informativos, destaca por su relevancia tanto interna como externa en el uso de la información.
- 3. Objetivos sobre resultados:** Este se relaciona con la obligación que tiene la empresa de conseguir unos determinados resultados, preferente económico-financiero que incrementen la rentabilidad de las actividades. Creando valor para la empresa.
- 4. Objetivos estratégicos:** Son los relacionados con la misión y visión empresarial su fin es mantener y optimizar las ventajas competitivas de la empresa que garanticen su supervivencia a largo plazo.

- 5. Objetivos sobre responsabilidades sociales:** Va dirigido hacia los agentes externos que afectan la actividad empresarial tanto legal como normativo y los diversos aspectos como civil, laboral, medio ambiente y seguridad.

#### **3.2.6.4. TIPOS DE CONTROL**

Guerra (1998, pág. 493) destaca que todos los controles se pueden categorizar en tres tipos:

- 1. Control preliminar:** Se encuentra en la prevención de las desviaciones del plan, este se lleva a cabo para identificar áreas con problemas potenciales e identificar los insumos que se pueden afectar para prevenir la desviación, los administradores pueden reducir las necesidades de otros tipos de control mediante corrección anticipada de los problemas y el desarrollo de aquellos controles preliminares que pueden ser aplicados de manera económica
- 2. Control concurrente:** Son aquellos que permiten hacer ajustes durante el proceso. Estos se basan en el seguimiento del sistema y los ajustes de los tiempos, niveles y otros métodos; se usan para mantener la cantidad y calidad a niveles estándar.
- 3. Control de retro alimentación:** Este se relaciona con el mejoramiento del próximo evento. Con frecuencia los administradores observan desviaciones del plan que no pueden solucionar con controles concurrentes, pero que podrían manejar de manera más efectiva en otros periodos futuros, los datos históricos y la experiencia pueden usarse como guía para el desarrollo de otros planes, incluido el desarrollo de controles apropiados preliminares y estándares. El control de retroalimentación puede sugerir cambios que deben hacerse en el sistema de seguimiento utilizado, así como en el procedimiento de control concurrente.



Mientras que Jara (2009, págs. 3-4) identifica tres tipos de control:

1. **Control de mercado:** Aplica mecanismos externos de mercado, como la competencia, los precios y la participación relativa en el mercado, este tipo es utilizado por empresas competencia en el mercado.
2. **Control burocrático:** Pone énfasis en la autoridad organizacional y se basa en reglas administrativas, reglamentos, procedimientos, y políticas. Este tipo de control depende de la estandarización de actividades, descripciones de puestos de trabajo bien definidas y otros mecanismos administrativos.
3. **Del clan:** Este tipo de enfoque se basa en las conductas de los recursos humanos de la organización dadas por los valores compartidos, las normas de grupo, las tradiciones, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.

### **3.3. LOGÍSTICA**

#### **3.3.1. CONCEPTO DE LOGÍSTICA**

Según Antón, (2005, pág. 13) la logística puede definirse como como la ciencia que estudia, como las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente. Así, la logística se contempla como envolvente natural del transporte y es posible aplicar principios comunes a la concepción de un sistema de transporte colectivo en una ciudad, a la definición de una red de carreteras, o en sistema de distribución de una empresa fabricante de productos.

Ramirez, (2009, pág. 3) define que la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla de manera eficiente el almacenamiento o transportación de artículos y mercancías monitoreando la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Así mismo, Bastos (2007, pág. 3) considera que la logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y almacenamiento de mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.

### **3.3.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA**

Ramirez, (2009, pág. 6) destaca que la importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al mejor coste posible. Incrementa la competitividad y mejora la rentabilidad de las empresas, optimiza la gestión logística nacional e internacional, amplifica la calidad, confiabilidad y protección del servicio, adquiere valor cuando el cliente recibe la mercancía en tiempo y forma al menor costo posible.

La logística es importante porque a través del sistema logístico se pretende atender a la demanda en términos de nivel, localización y temporalidad y, al mismo tiempo coordinar de forma óptima el producto, el cliente y el canal de distribución, sin perder de vista aspectos como la rentabilidad o los costes. Se trata no tanto de una actividad o una operación concreta, como de un modelo de referencia, es decir, una forma de organizar y planificar todo un proceso. (Bastos Boubeta, 2007, pág. 6)

### **3.3.3. TIPOS DE LOGISTICA**

Ramirez (2017, págs. 28-30) detalla que los tipos de logísticas que existen son los siguientes:

- 1. Logística de aprovisionamiento:** La logística de aprovisionamiento la podemos definir como la gestión de asegurar el abastecimiento de mercancías necesarias para la producción, con el fin de evitar los faltantes antes los clientes. Es una operación que debe ser continua y desarrollarse en las mejores condiciones a fin de cumplir con los objetivos del negocio.

2. **Logística de almacenamiento:** Para definir almacenamiento podemos señalar que se trata de la acción de dar una ubicación específica a cualquier material-materias primas, semielaborados, terminados con el fin de ubicarlo oportunamente cuando sea requerido; lo que en logística se traduce como la utilización óptima de un espacio asignado para colocar una determinada cantidad de elementos o referencias. Esto nos lleva al almacén o bodega, lugares donde se guarda los diferentes tipos de mercancías, que administrados mediante una política de inventarios ayuda al control físico y al mantenimiento de todos los artículos inventariados.
  
3. **Logística de producción:** Es la parte donde se gestionan flujos físicos y administrativos de la transformación de los materiales, el ensamble de la piezas y elementos, el almacenamiento de productos terminados, con el fin de colocarlos para su distribución.

Al hablar de logística de producción debemos empezar señalando que las empresas productoras cuentan con unos medios para desarrollar sus actividades, tales como la fábrica propiamente dicha, los almacenes y las actividades que se realizan en ellos tienen que ver con la compra de materia prima, la que, a su vez, mediante la gestión de producción, ingresa al proceso como materiales para que se transformen en productos terminados que luego son llevados a los centros de consumo.

4. **Logística de distribución:** Una vez que los productos han sido elaborados, terminados y almacenados, el siguiente paso dentro de la gestión logística de la cadena es cumplir con las necesidades de nuestros clientes, en otras palabras, consiste en organizar la distribución y transporte de los productos, a fin de cubrir la demanda del mercado y llevarlos a su destino final.
  
5. **Logística en reversa o inversa:** Esta logística es la que gestiona el regreso de las mercancías dentro de la cadena de suministros, buscando que se lleve a cabo de forma más efectiva y adecuada posible. En el almacenamiento de las empresas se debe contar con un programa para la recuperación y reciclaje, de los envases, embalajes, los residuos peligrosos; de igual forma, se deben tener delineados los elementos necesarios para

retomar el retorno de excedentes de inventarios, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

6. **Logística verde:** Esta logística surge como respuesta a la preocupación cada día más creciente de proteger el medio ambiente y se ha entronizado en el desarrollo de cada uno de los procesos de la cadena logística. En los procesos productivos, pasando por los empaques, hasta llegar a la distribución, se está en constante búsqueda para que el desarrollo de cada fase sea respetuoso con el ecosistema y, son los consumidores quienes cada día están más preocupados por el impacto social de los productos.

### **3.4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

#### **3.4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

Las estrategias administrativas son el diseño o plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Campuzano (1971, p. 54) afirma: “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Las estrategias administrativas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial deben identificar las estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. (Castro Monge, 2010, pág. 4)

Para Ramirez, (2001, pág. 7) las estrategias administrativas se definen como un conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr un objetivo. Algunos

las definen como un grupo de acciones organizadas para orientar la organización para el logro de los objetivos.

### **3.4.2. IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

Las estrategias administrativas son importante porque es una herramienta que produce una perspectiva del futuro de la sociedad y del papel de la organización en ella, proporcionando la forma más eficaz y eficiente de cómo enfrentar los retos para conseguir los objetivos y metas propuestos por la empresa, las estrategias administrativas prevén una actitud futura de los ambientes que podrían afectar la organización y desarrolla la capacidad de contrarrestar las consecuencias de forma que todos los miembros puedan cumplir con los objetivos y metas. (Díaz, 2005, pág. 91)

Asimismo, determinan los objetivos de la organización y cómo lograr cada uno de estos, maximizando el uso de cada uno de los recursos de la empresa y que de esta forma la organización desarrolle la capacidad de ajustar su dirección en un entorno cambiante. Seleccionando la mejor vía de enfrentar la incertidumbre tomando en cuenta todas las variables que se conozcan. (Díaz, 2005, pág. 91)

Garcia (2011, pág. 33) considera que las estrategias administrativas son importantes porque la información que surgen de la empresa y a la que obtienen de terceros, les permite conocer sus recursos y posibilidades, como también las de el o los mercados en los cuales desarrolla sus actividades; por lo tanto, constituyen una de las herramienta básicas para formular el diagnostico que le permita llevar a cabo un plan de acción presente y futuro, para cumplir objetivos básicos, obtener las mejores ventajas competitivas y posicionarse en el mercado.

### 3.4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Loyola (2011, pág. 103) propone los siguientes tipos de estrategias:

1. **Estrategias generales:** Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Algunos ejemplos de estrategias generales:
  - Diversificar los productos.
  - Diversificar los mercados.
  - Competir en base a los costos.
  - Competir en base a la diferenciación.
  - Enfocarse en un segmento de mercado específico.
  - Fusionarse con otra empresa.
  
2. **Estrategias específicas:** Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing. Algunos ejemplos son:
  - Aumentar el número de vendedores.
  - Aumentar el número de puntos de ventas.
  - Disminuir los precios.
  - Elevar el gasto en publicidad.
  - Agregar nuevas promociones de ventas.
  - Establecer nuevos sistemas de información.
  
3. **Estrategia global o "estrategia de empresa":** Se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. En esta estrategia cobran mayor importancia el primer y segundo componentes, al tratarse se acota el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito de actuación.

4. **Estrategia de negocio:** Esta se hace necesaria en las empresas de multi-actividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, en vez de simples negocios, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, o sea, para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente ya que se integra en la estrategia de la empresa.

Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, particularmente al segundo y tercero componente. En el cuarto componente se pone el énfasis en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

5. **Estrategia funcional:** La cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad (producción, marketing, finanzas, etc.) o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto, este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen en cada área funcional.
6. **Estrategia de diferenciación:** Una compañía que sigue esta estrategia se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.
7. **Estrategia de enfoque (de bajo costo):** Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado.

8. **Estrategia General de Liderazgo:** Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores.



## CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVO ESPECIFICO

Esta investigación es cualitativa, por ello la operacionalización se realiza desde los objetivos específicos, como se muestra a continuación:

Objetivo específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
1. Describir el proceso administrativo en los aspectos de planeación, organización, control y recursos humanos para garantizar el funcionamiento de la transportación de carga pesada en la Empresa M y M en el período 2019-2020.	Planeación	La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo. González (2015, pág. 58)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, misión y objetivos de la empresa.</li> <li>• Planeación de los procesos administrativos</li> <li>• Recursos para ejecutar planes.</li> <li>• Metas</li> <li>• Evaluación y seguimiento de planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> </ul>
	Organización	La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos y su propósito es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Todas las instituciones deben organizarse de manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas de dirección, control, asesoramiento y operación. (Gutierrez, 2004, pág. 82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa.</li> <li>• Funciones de la empresa.</li> <li>• Planeación de las rutas</li> <li>• Organización de la logística</li> <li>• Control de viajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>
	Integración al personal	Los Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento de personal.</li> <li>• Contratación e inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Observación</li> </ul>

		Debido a la naturaleza crítica de los recursos humanos deben recibir mayor atención de los niveles directivos. ya que consiste, no solo en la capacitación, también al planear las carreras, propósitos individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación al desempeño. (Mondy & Noe, 2005, pág. 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración del personal.</li> <li>• Motivación del personal.</li> <li>• Horarios de trabajo para operarios</li> <li>• Sueldos e incentivos al personal</li> </ul>	
	Dirección	La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigilan simultáneamente que se cumplan de forma adecuada todas las ordenes emitidas. Ponce, (2005, pág. 305)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección operativa.</li> <li>• Asignación y coordinación de los recursos.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Ejecución de planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>
	Control	Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa; implica medir el desempeño, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, el control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control y entonces se da la retroalimentación. Sanchez, (2014, pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles contables.</li> <li>• Controles logísticos.</li> <li>• Desempeño del personal.</li> <li>• Evaluación al desempeño.</li> <li>• Sistema para la supervisión de los planes de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>

2. Analizar el sistema logístico destinado al servicio de transporte de carga pesada por la Empresa M y M en el período 2019-2020.	Logística	Es una herramienta de administración total y conduce a dirigir todos los cambios, tanto estructurales como culturales de las empresas e incrementar la competitividad y rentabilidad. (Pau Cost & Navascués , 1998, pág. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos rodantes</li> <li>• Mantenimiento equipos</li> <li>• Gastos de logística.</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> </ul>
3. Proponer estrategias administrativas para la mejora del servicio en la empresa de transporte de carga pesada M y M.	Estrategias administrativas	Se definen como un conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr un objetivo. Algunos las definen como un grupo de acciones organizadas para orientar la organización para el logro de los objetivos. (Ramirez, 2001, pág. 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA.</li> <li>• Propuesta de estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> </ul>

## **CAPITULO V METODOLOGIA**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al nivel de conocimiento, esta es una investigación aplicada porque se plantea un problema real sobre funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada M y M, en la ciudad de Estelí, además se propone estrategias administrativas que contribuyan a la mejora de la empresa y la calidad del servicio de transporte.

Según su enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque permite comprender y analizar a profundidad el funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada M y M, y propone estrategias administrativas para la mejora del servicio y el desarrollo organizacional.

### **5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO**

El universo de estudio es la empresa de carga pesada M y M ubicada en la ciudad de Estelí. Esta empresa se dedica a la prestación de servicio de carga internacional de valores, y mercancías, ya sea de maquilas, zonas francas, etc. que exporta a países pertenecientes al tratado CA-4 que es un acuerdo firmado a mediados del 2006 por cuatros países centroamericanos: Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador.

La empresa inició operaciones en el año 2013, cuenta con 39 colaboradores, de ellos 34 son choferes, 3 administrativos (auxiliar, coordinador y administrador), 1 asistente general y 1 chofer para rescates.

### 5.3. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO ESTELÍ<sup>1</sup>

El municipio de Estelí conocido también como “El Diamante de las Segovias” es una ciudad al norte de Nicaragua. Limita al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León, al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz. Cuenta con una extensión territorial de 2,229.69 Km<sup>2</sup> que representa el 1.7% del territorio nacional, y tiene una población de 201,548 habitantes, el 3.9% de la población total del país; (97,805 hombres, 103,743 mujeres), El 41.0% de su población es rural.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del tabaco. Los fértiles valles estilianos producen tabaco de la mejor calidad, tanto para la elaboración de cigarrillos de consumo nacional, como habanos para la exportación, los que son embalados en aromáticas cajitas de cedro real.

El clima se caracteriza por las pocas precipitaciones durante la estación lluviosa, presentándose dos zonas climáticas bien marcadas. La zona muy seca con precipitaciones anuales menores de 1,000 mm, tiene períodos caniculares bien marcados, se ubica al Sur del municipio de La Trinidad, en la parte céntrica de los municipios de Estelí y Condega y en el sector occidental del municipio de San Juan de Limay.



<sup>1</sup> Mairena Meza, M. (2013). IV Censo Nacional Agropecuario CENAGRO. Editorial: MAG. Managua, Nicaragua Pág. 3-11. URI: <https://www.mag.gob.ni/documents/publicaciones/cenagro/esteli.pdf>

La producción de granos básicos se realiza en todos los municipios del departamento, destacándose los municipios de Condega, Pueblo Nuevo y Estelí. El tabaco se produce en los valles de Estelí, Condega y Pueblo Nuevo; las hortalizas (repollo y tomate) se producen en las zonas frescas de los municipios de La Trinidad y Estelí y el ajonjolí se produce casi exclusivamente en el municipio de San Juan de Limay.

#### **5.4. MUESTRA DE ESTUDIO**

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los colaboradores tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. Se realizó esta investigación con clientes y colaboradores que tienen disposición y tiempo, y que ejercen los siguientes cargos en la empresa M y M:

- Administrador general
- Coordinador de logística
- Auxiliar contable
- Chofer de cabezal

#### **5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En esta investigación se aplicaron tres técnicas de recolección de datos, que fueron:

**Investigación documental**, es la que se realiza con base en la revisión de documentos manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones de simposios y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información. (Tamayo, 2004, pág. 84)

**Entrevista**, es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un dialogo coloquial. Canales la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas variables a las interrogantes planteadas sobre el problema

propuesto. (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013, pág. 162)

**Guía de observación**, es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado. (Ortíz Uribe, 2004, pág. 75)

## **5.6. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Etapa 1. Investigación documental**

En esta etapa se recopiló la información documental donde se precisó la problemática de la empresa, para llevar a cabo la descripción del problema, elaboración de justificación, objetivo general y específicos. Se definieron los ejes teóricos y para la elaboración de marco teórico y antecedentes se consultó el repositorio en línea de la UNAN Managua, libros digitales y artículos relacionados con nuestro tema de investigación.

También se realizó investigación documental durante la etapa de trabajo de campo en la empresa de carga pesada M y M, para obtener datos sobre la gestión administrativa como: organización, planes, controles, costos, desempeño laboral y sistemas logísticos.

### **Etapa 2. Elaboración de instrumentos**

Para la elaboración de instrumentos se tomó como referencia el cuadro de operacionalización por objetivos específicos y se trabajó con las categorías establecidas. Se elaboraron entrevistas para el administrador (Ver anexo N° 1), al coordinador de logística (Ver anexo N° 2), a la auxiliar contable (Ver anexo N° 3) choferes (ver anexo N° 4) y cliente (ver anexo N° 5).

Se diseñó una guía de observación para el área administrativa (Ver anexo No 6) para determinar cómo es el funcionamiento de las actividades laborales en la empresa tales como: comunicación entre los colaboradores, desempeño laboral, planes de trabajo, sistemas tecnológicos, planificación de las rutas, condiciones de trabajo, condiciones de las unidades de transporte y control del servicio.

### **Etapa 3. Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó del 17 de septiembre al 25 de septiembre del año 2020, donde se aplicaron las entrevistas a los miembros seleccionados de la empresa para recopilar información necesaria y darles salida a los objetivos específicos de la investigación. También en este periodo se realizaron las guías de observación e investigación documental las cuales proporcionaron información significativa para el desarrollo de esta investigación.

El personal de la empresa a los cuales se entrevistó accedieron a dar sus nombres y apellidos, a excepción del dueño/administrador que se abstuvo de dar información personal, solo cedió a dar su apellido en dicha entrevista.

Cabe aclarar que la empresa M y M sólo tiene un único cliente, que es la naviera CROWLEY, que obtuvo el contrato a través de licitaciones, y se encarga de transportar la mercadería de los clientes de la naviera, por tanto, no tiene una relación directa con los usuarios, ni posee sus propios clientes.

### **Etapa 4. Análisis y elaboración del documento final**

En esta etapa se analizó la información obtenida de los instrumentos aplicados, triangulando la información de entrevistas, teoría, guía de observación e investigación documental, lo cual facilitó datos relevantes para la elaboración del informe final.



## **CAPITULO VI. RESULTADOS**

### **6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA M Y M**

#### **6.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa M y M es una microempresa familiar, dedicada a la prestación del servicio de transporte de carga pesada. Fue fundada en la ciudad de Estelí en el año 2013 por el señor Manuel de Jesús Mendoza asociado con el señor Yader Merlo, quienes adquirieron cuatro cabezales para iniciar el negocio. Al principio, la empresa sólo se dedicaba al transporte nacional de mercancías, en 2015 deciden terminar la sociedad convirtiéndose en dos empresas diferentes.

Después de terminar la sociedad, la empresa M y M obtiene un contrato exclusivo con la naviera CROWLEY, el cual se mantiene vigente hasta la actualidad, debido al éxito que la empresa obtuvo le compro la flota de cabezales a su antiguo socio.

Actualmente, la empresa tiene 7 años laborando en el mercado, y cuenta con una flota de 34 cabezales que transportan la mercancía en rutas nacionales e internacionales, mediante el convenio Centroamericano de libre movilidad o CA-4 que es un acuerdo firmado en junio de 2006 por cuatro de los países del norte de América Central: Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

En la actualidad, la compañía está dirigida por la segunda generación de la familia, dado que el fundador falleció en el año 2018, y la empresa es dirigida por su hijo mayor.

#### **6.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

**Misión:** Brindar un buen servicio de transporte de carga pesada, satisfaciendo las necesidades de los clientes, operando de forma eficiente con un personal calificado.

**Visión:** Ser una empresa reconocida como líder en el transporte de carga pesada, con calidad en su servicio enfocada en el compromiso con los clientes.

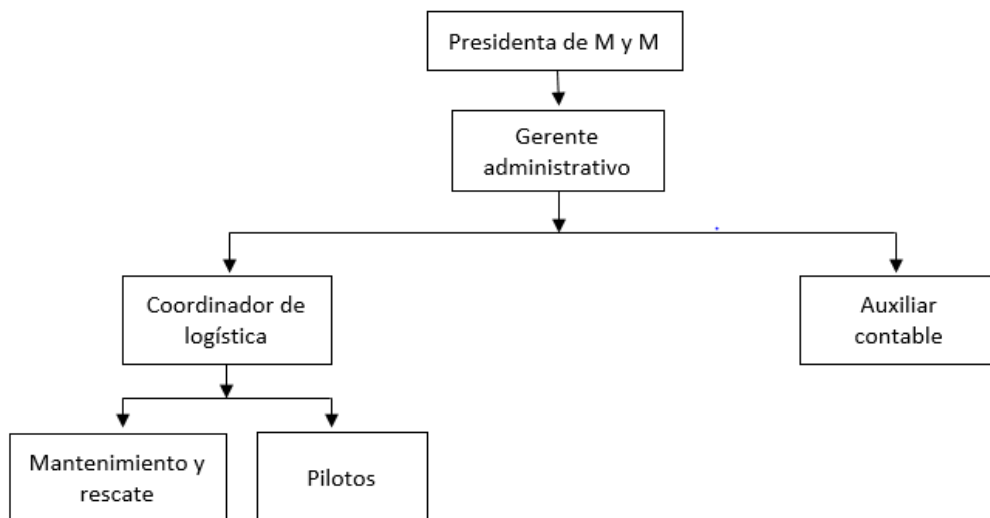
**Objetivo general:**

Ofrecer el mejor servicio a los clientes, garantizando que la mercancía llegue en perfectas condiciones, en el tiempo establecido minimizando contratiempos.

**Objetivos específicos:**

1. Garantizar los recursos adecuados para satisfacer las necesidades de atención a los usuarios.
2. Mejorar la eficiencia operacional garantizando la seguridad de la carga al momento del traslado.
3. Aumentar periódicamente la flota con nuevas unidades.

### 6.1.3. ORGANIGRAMA Y ÁREAS DE LA EMPRESA



Fuente original para esta investigación. 2020

## **ÁREAS DE LA EMPRESA**

**Área administrativa:** En esta área el administrador tiene como función establecer una relación directa con el cliente, gestionar la comunicación interna de la empresa, supervisar que el personal de las demás áreas realice las actividades de forma eficaz y eficiente, también se encarga de solicitar la mayor cantidad de viajes al cliente, acuerda precios, costes del viaje y aprueba los presupuestos o posibles inversiones que la empresa realice.

**Área de logística:** En esta área el coordinador de logística se encarga de que todas las entregas se realicen en tiempo y forma, elabora horarios de trabajo, el programa de envío, se asegura que la documentación sea la correcta, que se cumplan con los parámetros y regulaciones necesarias, que el vehículo este en óptimas condiciones para realizar dicho viaje, organiza y controla la trayectoria del transporte en cada una de las fases asegurándose que la mercancía sea entregada en el lugar indicado.

**Área contable:** El encargado de esta área registra gastos e ingresos y demás operaciones económicas que implica la empresa, se encarga de realizar los cobros y pagos pendientes, elabora resúmenes donde muestra la actividad financiera de la empresa y su rentabilidad.

## **6.2. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA M Y M**

La empresa M y M no realiza ninguna planificación de sus actividades, estas se desarrollan a medida que van surgiendo porque esta organización no cuenta con una descripción formal de las labores, lo que ocasiona sobre carga de trabajo y retrasos en la realización de estas. Otro aspecto es la inspección de los equipos de transporte que se realiza anual (cambios de llantas, pintura e inspección del motor).

No se lleva un control formal de las actividades en general de la empresa, por eso esta lo realiza de manera informal a fin de que se puedan lograr las metas y obtener un éxito organizacional. Pero en el área de logística se implementan controles como; monitoreo de

transportación de mercancía, el área de mantenimiento y rescate a través de un inventario de stock de todos los repuestos del equipo.

El área administrativa es quien se encarga del proceso de integración del personal, debido a que esta empresa no cuenta con un área de recursos humanos, la contratación de los nuevos trabajadores se realiza a través de una serie de pasos como: reclutamiento, selección y contratación. Pero esta empresa no tiene programas que faciliten la inducción y capacitación del personal. En esta misma área se registran las horas de llegadas, salidas de los vehículos y demás integrantes de la empresa, la asignación de viajes va en dependencia de su hora de llegada es decir si un chofer llevo de primero se le asignará el siguiente viaje.

Se observa que en esta empresa tiene un mal funcionamiento del proceso administrativo porque no se cumplen todas sus fases provocando un desorden debido a la relación que tienen entre sí. No se define objetivos ni actividades a realizar y esto provoca un desconocimiento de fines a alcanzar.

### **6.2.1. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

En las áreas de la empresa M y M se logró observar que tiene una planificación deficiente de sus actividades porque no hay manual que defina cada una de las funciones a desarrollar por puesto, ni un flujograma de las tareas a realizar diariamente, lo que ocasiona saturación de trabajo, horario laboral pesado y contratiempos en la ejecución de labores.

En área de logística no se planifican las actividades a realizar diariamente, están se realizan con los viajes que van surgiendo, ni se planean las rutas para transportación de las mercancías, ya que estas las establece aduana.

Esto es evidente en la entrevista realizada al coordinador de logística:

*“Es un área en la que no se planifican las actividades a corto y largo plazo tampoco se plasman en papel, todo se realiza dependiendo el requerimiento del cliente, es decir que si el cliente*

*solicita el transporte en X días en ese momento se realizan todas las actividades para llevar a cabo el servicio, verificación de peso, elaboración de horario dependiendo el destino, llenando las solicitudes de documentación, revisión de facturas, y revisión de mercancías, la inspección del vehículo se hace semanal o al finalizar el viaje, para poder descartar cualquier falla y este pueda realizar un nuevo viaje”.(Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

Los colaboradores de esta empresa indicaron las actividades que estos realizan en su área:

*“Se registran los ingresos de esta, también los gastos y obligaciones financieras que se tienen que hacer y distribuir bien el presupuesto para de cada una de las actividades y calcular algunas variantes por el cambio de la moneda.” (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

*“Cómo contadora las funciones que desempeño en cuanto planificación, son recibir, examinar y clasificar los registros contables de documentos, también recibir los pagos, los cheques y registros de cuentas respectivas de la empresa, lleva control de los gastos e ingresos, revisa las cuentas bancarias”. (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

La falta de planificación de actividades provoca desviaciones en los procesos, y que no se reflejen las metas y objetivos que se desean cumplir como organización. También la elaboración de presupuesto anual que optimice los recursos financieros y ayude a la toma de decisiones para la empresa.

## **6.2.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida. (Louffat, 2015, pág. 38).

La estructura jerárquica de la empresa está organizada de la siguiente manera: área administrativa compuesta por auxiliar contable y administrador y el área logística integrada

por coordinador logístico, mantenimiento y rescate, y pilotos, destacando la falta de áreas y personal para evitar saturación del trabajo. El área de logística en la realización de sus funciones, se observa que tiene una fluida comunicación con todos los colaboradores de la empresa, para lograr el desempeño de sus tareas diarias.

Los integrantes de la empresa reflejaron en su entrevista que M y M está organizada por áreas de la siguiente manera:

*“Está organizada por área de administración que lo integra el gerente y el auxiliar contable, el gerente se encarga de llevar el verificar el proceso de cada una de las actividades realizan, el auxiliar contable se encarga de llevar el registro financiero de la empresa el área de logística está compuesta por el coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y rescate y el asistente de rescate, que verifican la ruta de transporte desde que sale hasta que llega a su destino., supervisar que los vehículos estén en condiciones de viajar” (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

*“La empresa está dividida en dos áreas la administrativa compuesta por gerente, auxiliar contable y logística por coordinador de logística, mantenimiento y rescate, y pilotos.” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

### **6.2.3. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La gestión de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas colaborar, logra sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 95)

En la empresa M y M se implementa el reclutamiento, selección y contratación del personal en todas las áreas, aunque la empresa carece de un programa de inducción y capacitación al nuevo personal el cual les permitiría a los colaboradores saber o conocer sus

responsabilidades y como desempeñarlas para lograr un mejor funcionamiento de las actividades, por lo tanto, no se promueve el desempeño eficiente del personal de la empresa.

La empresa no efectúa un control de recursos humanos pues no se hacen auditorias, evaluación de la actuación, ni evaluación de capacitación y motivación. Por ende, no se conoce el nivel de compromiso y desarrollo del personal con sus actividades.

### **6.2.3.1. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

El reclutamiento de personal en la empresa M y M es una etapa muy importante debido al giro de la empresa, es por esto que se necesita personas realmente comprometidas, responsables, respetuosas, y sobre todo disciplinadas especialmente en la contratación de nuevos pilotos es sustancial que tengan experiencia acerca del trabajo a realizar ya que de esta manera es más fácil su inducción; el proceso de reclutamiento se hace a través de anuncios en internet, se realizan entrevistas y al final se selecciona el aspirante más conveniente para la empresa.

El administrador, el coordinador de logística y la contadora describieron el proceso de contratación al personal en la empresa.

*“Anunciar la vacante, con todos los requisitos y luego hacer entrevista a los interesados para seleccionar al más capacitado para el puesto” (Entrevista al Administrador, Mendoza, 25 de sept 2020)*

*“Se pone algún anuncio en internet y otros medios, se realizan entrevistas, los interesados deben presentar carta de recomendación, los pilotos deben tener licencia con categoría 7 mínimo 4, pasaporte y récord de policía.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

*“Se publica en distintas páginas como (coloco.com. o en trabajos Estelí) sobre el trabajo y se publican los requisitos, tener licencia nivel 7, 3 cartas de recomendación, pasaporte, récord de policía, cédula. Si alguien aplica se le hace la entrevista y luego se evalúa y se ve si se*

*contrata en el caso de choferes. Los requisitos son dependiendo del puesto de trabajo.”*  
*(Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

### **6.2.3.2. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización. Fundamentalmente se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en relación exclusivamente con sus puestos de trabajo. El desempeño laboral es la evaluación del rendimiento de un trabajador, permite estimar el cumplimiento de sus obligaciones y aportes que este tiene hacia la organización, contribuyendo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. (Gan & Triginé, 2013, pág. 194)

En la empresa M y M el desempeño de sus trabajadores no se evalúa para ver cuán productivo están siendo y que áreas pueden mejorar, por lo tanto, la empresa no adquiere información importante que ayude a la toma de decisiones, puesto que no se identifica el grado de cumplimiento y compromiso que los colaboradores tienen en sus funciones.

En la entrevista realizada al administrador y la contadora refieren como se lleva a cabo el desempeño laboral en esta empresa.

*“Se hace una evaluación trimestral de actitudes para evaluar el desempeño que cada empleado ha tenido en este periodo.”* (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)

*“No se hace una evaluación donde se pueda valorar como fue el desempeño, actitudes de cada trabajador o si cumplió con el trabajo eficaz y eficientemente”* (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)



### 6.2.3.3. CLIMA LABORAL

El mal clima laboral en la empresa M y M se debe a que no hay una comunicación fluida entre los empleados, lo que hace que se desarrolle un clima tenso e inestable dentro de esta. En la logística se presentan situaciones que generan desacuerdos, principalmente con los colaboradores de esta área, por consecuencia se trabaja de manera ineficiente, provocando rotación de personal generalmente en los choferes de los cabezales, porque no se adaptan a trabajar en equipo y no logran tener una constante y adecuada comunicación con el resto de los integrantes de la empresa.

El clima laboral es identificado como factor facilitador del desarrollo de los empleados (como profesionales, fuente de motivación, facilitador de la comunicación y el aprendizaje). El clima laboral se conceptualiza como una serie de características que describen una organización y que influyen en la conducta de las personas en el trabajo. (Gan & Berbel, 2007, pág. 129)

Sin embargo, los colaboradores de la empresa M y M afirmaron que la causa de un mal clima laboral se debe a la mala comunicación y coordinación e irresponsabilidad de los compañeros para cumplir con las responsabilidades provoca tensión y molestia.

*“La mala comunicación, entre compañeros o con el cliente o cualquier otro individuo que interfiera en esta, no acatar las órdenes, no seguir las reglas la mala coordinación considero que cuando se realiza un mal trabajo es debido a estos factores”. (Entrevista a Mario Lopez, chofer de la Empresa M y M, 02 de oct 2020).*

*“La relación con mis demás compañeros de trabajo es muy buena, pero en ocasiones surge contra tiempo por la mala comunicación, la falta de responsabilidad y la mala coordinación de las tareas, no se logra trabajar en equipo esto ocasiona un ambiente tenso” (Entrevista al Coordinador de logística, Emigdio Castillo, 17 de sept 2020).*

Sin embargo, la contadora y el administrador de la Empresa M y M opinan que la empresa cuenta con buen clima laboral:

*“El clima laboral lo considero bueno, todos están desempeñando lo que les corresponde en cada puesto, están en comunicación constante con las otras áreas y dándole solución a algún problema que se presente.” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

*“Considero que tenemos un ambiente laboral adecuado, porque cada personal cuenta de con sus equipos, sistemas y materiales de oficinas actualizados adecuados a cada área, los trabajadores siguen los reglamentos y ordenes indicada por mi persona, para realizar cada una de las actividades de forma eficaz y eficiente.” (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

#### **6.2.4. SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

La dirección es aquella función de la administración por medio de la cual se realizan la gestión efectiva de un proceso planeado por medio de la autoridad y la conducción, esa autoridad se ejerce por medio de decisiones que se toman en forma directa, o delegando la autoridad; se realiza un seguimiento simultaneo para que se cumplan de manera adecuada todas las órdenes emitidas. (Guerra, 1998, pág. 439)

Se observó que en la empresa no se supervisa el desarrollo de las actividades, no se distribuyen los recursos necesarios con los cuales se dispone, no se toman en cuenta las opiniones de cada colaborador ni se mantiene al equipo de trabajo motivado, no se da seguimiento a cada uno de los procesos, puesto que no se cuenta con políticas, procedimientos, normas o reglas básicas que sirvan como guía en la toma de decisiones.

En la empresa no se verifica que todas las áreas estén trabajando de forma sincronizada y persiguiendo un mismo objetivo, no cuentan con un organigrama donde se reflejen los canales de comunicación y relación existentes en la empresa, no hay una retroalimentación que permita obtener información necesaria para tomar decisiones que conlleven al éxito de la misma.

Mediante las entrevistas realizadas el administrador dijo:

*“Las decisiones principales las tomo yo como administrador, siempre tomando en cuenta las opiniones de cada uno de los trabajadores si se requiere, siempre y cuando se haya analizado bien la situación para tomar la mejor opción a conveniencia de la empresa”. (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

*“Se les asigna un escritorio, computadoras, celulares, y todo el material que se requiere para realizar el trabajo diario, esto a los que ejercer trabajo dentro de la oficina, y los que son fuera, como los choferes y de rescate, se les facilitan las herramientas de trabajo en su área, como repuestos de los cabezales y al chofer el vehículo en sí”. (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

### **6.2.5. EL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

Se observa que en esta organización no se implementa un buen sistema de control administrativo, no se realiza una evaluación al desempeño laboral, cada uno de los miembros trabaja según lo que se presente en el día.

La empresa M y M, no cuenta con un plan diario de las actividades esto provoca que el proceso de toma de decisiones en las diferentes áreas sea lento, además hay un sobrecargo de tareas esto ocasiona desmotivación en los colaboradores, por otra parte, no se mide y se corrige el desempeño individual y organizacional para asegurar que se cumplan los planes y objetivos de la empresa; teniendo en cuenta que medir el desempeño ayuda a ver donde existen desviaciones y así corregirlas.

#### **6.2.5.1. PRINCIPALES CONTROLES**

La función de control es importante porque no solo permite valorar el comportamiento de las actividades y las actuaciones de sus respectivos gestores, sino que, además constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación, es así que todo sistema de control define un estilo de dirección específico, capaz de integrar y motivar

favorablemente las conductas de las personas y de potenciar sus capacidades. (Perez-Carballo, 2013, pág. 15)

En la empresa M y M no se lleva un control formal de las actividades generales, puesto que no se le da seguimiento a ninguna de ellas, no obstante, la empresa lo hace de manera informal para asegurar el funcionamiento de cada una de las áreas, con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos y éxito organizacional.

El administrador, coordinador de logística y la contadora describieron como se lleva a cabo el control en las diferentes áreas.

*“Control interno y externo, con el control interno me aseguro de que la empresa esté funcionando bien desde las oficinas, que las actividades se realicen correctamente en tiempo y forma, el control externo nos permite inspeccionar las actividades fuera de la empresa como lo es llevar a cabo la transportación de mercancías también las relaciones con el cliente, y agentes aduaneros. El control de entrada y salida de los vehículos, tanto de los choferes como de todo el personal. Controlar los gastos que se generen en cada viaje y oficina, que no se excedan, cuando se pueden evitar.” (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

*“Uno de los controles que se implementa es el financiero el cual le corresponde el plan de la organización y la verificación de los recursos que tiene la empresa, el control administrativo es el que se encarga de verificar los procesos de autorización de las transacciones y operaciones por parte de la gerencia, control logístico se encarga de llevar a cabo la revisión de carga desde el lugar de salida hasta su llegada final.” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

*“Es importante por la seguridad del equipo y del cargamento, para evitar desviaciones, robos, además es más cómodo para los clientes saber que su mercancía esta monitoreada constantemente.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

En la empresa los formatos de control financiero se elaboran en el programa excel, que se detallan mediante hojas de calculo donde se registra el presupuesto, gastos generales e

ingresos, también a través de este se registran transacciones y cheques ya sean emitidos o recibidos. Sin embargo la empresa no cuenta con un formato donde se especifique los activos que esta posee.

La empresa no cuenta con formatos de horarios tanto de las entradas y salidas de los equipos de transporte, como del personal de oficina, no tienen un formato de evaluación al desempeño y capacitación al personal. De igual manera no se cuenta con un formato de los procesos referente a las actividades de cada área.

Se observó que la empresa no posee un buen control interno que permita maximizar la utilización de recursos con los que se pueda alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa.

#### **6.2.5.2. CONTROL DE COSTOS Y GASTOS**

En la empresa se lleva un control donde se registran las entradas y salidas, los gastos administrativos, gastos fijos, gastos variables y gastos operacionales (salarios, papelería y útiles, agua, energía, internet teléfono, viáticos, servicios profesionales, pagos de aduana, e impuestos), sin embargo, estos registros no se realizan en un sistema especializado en registros financieros, sino que se usan sistemas básicos (Excel) para realizarlos.

*“No se cuenta con un sistema automatizado para registrar las actividades financieras de la empresa, por lo que solo se hacen registros básicos en Excel” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

La empresa debe implementar un servicio que maximice su eficiencia y reduzcan sus gastos, puesto que no se cuenta con un sistema donde se puedan registrar claramente los gastos que se generan por viaje, con el fin de ofrecer una propuesta más competitiva en el mercado y lograr un mayor aprovechamiento de los recursos financieros; conocer al detalle cuánto se gasta permite establecer presupuestos realistas y por ende un mayor crecimiento de la organización.

### 6.2.5.3. PRECIOS Y UTILIDAD DEL SERVICIO

Los precios del servicio por viaje se determinan por la cantidad de kilómetros que el vehículo recorre desde que sale de las instalaciones hasta llegar a su destino, cuyo precio es de \$1.07 por km, el cual es definido por CROWLEY.

Se muestra tabla de ajuste de tarifa por variación en el precio de combustible; de acuerdo a ésta se establecen los precios por kilómetros en cada viaje, y puede variar en cualquier momento.

**Tabla No.1. Ajuste por tarifa por variación en el precio de combustible.**

26/09/2020			15/10/2020		
Status	Former Rates		Status	New Rates	
Loaded	1 km	\$ 1.09	Loaded	1 km	\$ 1.07
Empty	1 km	\$ 0.89	Empty	1 km	\$ 0.87
Bobtail	1 km	\$ 0.70	Bobtail	1 km	\$ 0.68

La empresa realiza entre 100 y 120 viajes redondos (ida y vuelta) mensuales, los cuales se determinan por las temporadas que tenga cada uno de los clientes a los cuales CROWLEY está asociado. La utilidad del servicio por cada viaje se designa a partir de deducir gastos tales como: pago de chofer, viáticos y combustible.

#### Cálculo aproximado de utilidad por viaje.

Destino	Kms	Precio x km	Seguro de carga	Pago a piloto	Viáticos	Combustible	Utilidad del servicio
San Marcos NIC a San Pedro HN (viaje redondo)	1342 km	\$ 1.07	\$ 6.90	\$ 150.00	\$ 160.00	\$ 500.00	\$ 619.04

En esta tabla se muestra un aproximado de utilidad por viaje redondo, deduciendo los gastos que se generan, en este caso la utilidad fue de \$619.04, al multiplicar esta cantidad por 100 que son los viajes redondos que se realizan mensualmente, esto da una utilidad de aproximadamente \$61,904.00 dólares mensuales para la empresa. A partir de la utilidad

mensual se deducen gastos fijos, tales como: salarios, impuestos, agua, energía eléctrica, internet y teléfono, gastos variables, compra de repuestos, entre otros.

### **6.3. SISTEMA ORGANIZATIVO PARA LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA**

El área de logística cuenta con un sistema organizativo donde se encuentran delimitada las responsabilidades y puestos del personal buscando maximizar la eficacia y eficiencia para mantenerse competitivamente y proporcionar la satisfacción al cliente, todos los integrantes de esta área tienen claro sus funciones y como deben ser llevadas a cabo para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

El área de logística está constituida por el coordinador de logística que es el que se encarga de gestionar todo el proceso para hacer posible la transportación de mercancías, el equipo de mantenimiento y rescate son los que se encargan de inspeccionar el equipo para descartar cualquier posible falla que provoque el retraso de la entrega, si se da el caso que la unidad se averíe el equipo de rescate acude al lugar para facilitar los equipos de reparación lo más rápido y seguro posible y el equipo pueda concluir su entrega, si es necesario cambiar de vehículo, el coordinador de logística comunica al agente aduanero para llevar a cabo la gestión y cambiar el contenedor a otro equipo.

#### **6.3.1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA LOGÍSTICA**

Cuando se visitó la empresa se observó que ninguna de las tareas que se realizan están planeadas, no siguen un plan previamente estructurado para llevar a cabo las labores, el desarrollo de estas se da en dependencia a la actividad que la empresa tenga durante en el día, así se afirma en las entrevistas realizadas al personal de la empresa.

En la entrevista realizada el administrador y coordinador de logística describieron como es el sistema organizativo del área de logística de la empresa:

*“En esta área lo primero que se hace es enviar su disponible con una hora específica máximo 8 de la mañana, la disponibilidad de piloto y así se van organizando para hacer nuevos viajes, los martes y jueves se envían datos de nuevos pilotos o cambios de unidades así se va verificando que choferes están disponibles y mantenerse en constante monitoreo.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

*“Lo primero es ponerme en contacto con la naviera y revisar cuantos viajes hay para el día y acordar precios, luego pongo al tanto al coordinador de logística para que se encargue de realizar la documentación necesaria para cada viaje y asignar por orden de llegada a los pilotos, luego se hace una revisión básica de los registros de entrada de los trabajadores de oficina y el fin de semana se revisa la actividad financiera junto con la auxiliar contable para saber el movimiento económico que tuvo la empresa en la semana”. (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

La empresa cuenta con un sistema de rastreo actualizado los cuales permiten el buen desarrollo de las actividades correspondientes a esta área; cuenta con un control y monitoreo que consiste en un mapa de rutas el cual le permite ver al coordinador de logística de la empresa y al coordinador de logística de la naviera claramente las vías que el vehículo está transitando, otros factores como el tránsito del momento y la velocidad en la que va la unidad de transporte estas se identifican por diferentes colores, (verde significa que el vehículo está en movimiento, amarillo representa que está detenido en un lugar, pero el vehículo está encendido y rojo que el vehículo está detenido pero apagado). Ver anexo N°6.

El coordinador de logística explicó como es el sistema de organización de logística:

*“Las unidades de carga, tienen un GPS impuesto por la empresa y en ocasiones por el cliente, el monitoreo se hace en tiempo real y a través de una pantalla en donde muestra la ruta que el transporte está tomando, la velocidad del vehículo y cuantos kilómetros a recorrido.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*



Debido a que la empresa no cuenta con un plan organizativo en donde se detalle cómo llevar a cabo el proceso de cada una de las tareas del área, el personal se enfatiza en desarrollar cada una de las actividades en el momento en el que surgen, aunque generalmente siempre se realizan las mismas tareas sería más factible contar con un flujo de procesos en donde se muestre a detalle como ejecutar las labores de forma correcta para evitar desviaciones durante se esté llevando a cabo el proceso.

El coordinador de logística describe en su entrevista como es el funcionamiento de planes organizativos en el área de logística:

*“Es un área en la no se planifican las actividades a corto y largo plazo tampoco se plasman en papel, todo se realiza dependiendo el requerimiento del cliente, es decir que si el cliente solicita el transporte en X días en ese momento se realizan todas las actividades para llevar a cabo el servicio, verificación de peso, elaboración de horario dependiendo el destino, llenando las solicitudes de documentación, revisión de facturas, y revisión de mercancías, la inspección del vehículo se hace semanal o al finalizar el viaje, para poder descartar cualquier falla y este pueda realizar un nuevo viaje.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

### **6.3.1.1. FUNCIONES DEL ÁREA LOGÍSTICA**

Las funciones del área de logística garantizan que el proceso se lleve a cabo de una manera eficaz y eficiente, monitoreando la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Asimismo, la logística gestiona de forma adecuada el movimiento, distribución y almacenamiento de mercancía. (Castellanos Ramirez, 2017)

Las funciones que tiene el coordinador de logística son las que hacen que la transportacion de mercancía se lleve de forma eficaz, eficiente y segura, una de las funciones principal es gestionar la documentacion correcta para que el viaje sea posible y monitorear la unidad de transporte; es un trabajo de mucha responsabilidad y compromiso, por que al ejecutar

correctamente cada una de las funciones del area la empresa garantiza una entrega en tiempo y forma a los clientes brindando satisfaccion y confiabilidad del servicio.

El coordinador de logística menciona las funciones que se desarrollan en la empresa:

- *Coordinación de toda la flota.*
- *Se elabora el horario de salida y horario de manejo.*
- *Documentación completa y detallada, se revisa nombre completo del cliente, número de contenedores, el peso de la carga, la información correcta del piloto, código aduanero, el marchamo de seguridad y se comunica toda la información al agente aduanero.*
- *Monitoreo constante al transporte, desde que sale de la planta hasta el destino final.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

El coordinador del área de logística describe como ejecuta sus funciones del día a día:

*“Desde que se realiza la recepción del vehículo, verifico que se lleva a cabo el trámite de los documentos que se necesitan, que revisen el vehículo, que recojan el cargamento a la hora correcta, comunicar toda la información acerca del transporte a un agente aduanero, mantener monitoreo constante del vehículo, mantener contacto con el piloto y el cliente, verificar que cargamento llegue al lugar indicado y correcto y comunicar al cliente la entrega.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

### **6.3.1.2. PERMISOS O PROCEDIMIENTOS PARA EL TRASLADO DE MERCANCÍAS**

Debido al rubro de la empresa esta debe estar afiliada a COOTRACAR R.L (cooperativa de transporte de carga) el cual proporciona a cada conductor un permiso y código aduanero para poder transportar carga pesada a los países pertenecientes al tratado CA-4 (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica).

Cada piloto debe llevar los documentos en regla, la DUCA, que es un documento que une las tres principales declaraciones aduanera: Formulario aduanero único Centroamericano,

declaración para el tránsito aduanero internacional terrestre y la declaración de mercancía, el cual ampara el comercio de mercancías en Centroamérica, con toda la información detallada acerca de los productos exportados. Está conformada por los siguientes datos generales del conductor, documentación de licencia, código aduanero de transportista, datos generales del destinatario y proveedor, clasificación de la mercancía, cantidad de paquetes, gastos de transporte, seguro, país de destino, observaciones y por último firma de autorizado. Ver anexo N°7

Los vehículos de la empresa M y M, debe llevar una declaración de marchamos de exportación que la brinda COOTRACAR R.L, donde se especifica el color, su código, su modelo, fecha, hora efectiva de salida y llegada, éste se utiliza para evitar manipulación y robo de mercancía. Si se diera el caso éste dispersa una alarma como señal que ha sido manipulado.

### **6.3.1.3. PERSONAL Y EQUIPO**

Los equipos de transporte con una gran cantidad de sistemas eléctricos, electrónicos y multitud de piezas en movimiento, es normal que sufran durante su uso un desgaste y deterioro paulatino de los mismos, que variará según la intensidad y frecuencia de su utilización; es importante que los vehículos tengan una inspección mecánica, esta consiste en un conjunto de operaciones y trabajo general en una máquina, que puede incluir o no la sustitución, reparación de componentes o sistemas, con el fin de mantener su buen estado de uso y funcionamiento, o bien de restituirlo si ha dejado de funcionar correctamente por causa de una avería. (González Payá, 2013, pág. 269)

El personal de la empresa cuenta con una serie de requisitos específicos impuestos por las leyes y la empresa, las cuales se deben seguir paso a paso para que llevar a cabo la transportación de mercancías, principalmente los pilotos que son quienes tienen mayor relación con la transportación, tanto el coordinador como el piloto deben asegurarse de llevar toda la documentación requerida tanto del vehículo así como también de la mercancía a transportar, cumpliendo con todas las leyes y normas del país de origen y destino.

El coordinador de logística y el chofer de la empresa M y M dijeron los requisitos para realizar los viajes.

*“El piloto debe tener cedula de identificación, licencia de conducir en categoría respectiva certificado de operación vigente, licencia de circulación del vehículo cuyo dato debe coincidir con los datos del certificado de operación, carnet que lo autoriza como conductor del vehículo, certificado de inspección mecánica, el piloto no debe presentarse al trabajo con síntomas de haber ingerido alcohol o algún tipo de droga, enfermo o que no haya dormido las horas suficientes, debemos examinar cada uno de estos para autorizar que el piloto pueda tomar el viaje” .” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

*“Licencia de conducir con categorías respectivas, Cedula de identidad, pasaporte, si el país requiere que el piloto tenga visa se le tramita la visa generalmente para costa rica, certificado de operación vigente, certificado de salud, circulación del vehículo y también el piloto debe ser responsable y comprometido con su trabajo, respetar las culturas ajenas a nuestro país” (Entrevista a Mario Lopez, chofer de la Empresa M y M, 02 de oct 2020).*

La inspeccion de los equipos tanto de transporte como de oficina es un aspecto muy importante, al realizar este proceso se hacen los arreglos necesarios en todos los equipos, para determinar el tiempo de uso y descartar posibles fallas que retrasen cualquiera de las funciones de la empresa.

Durante la visita a las instalaciones de la empresa M y M se observo que no cuentan con un plan de inspeccion de equipos de oficina solamente si alguno presenta fallos se contrata a alguien especializado para la inspeccion de lo contrario no se hace, a diferencia de los vehiculos de los cuales si tienen un plan anual de inspeccion general en donde se remplazan piezas o se incorpora componentes que garantice el buen funcionamiento del vehiculo.

El administrador y la auxiliar contable de la empresa M y M explican en su entrevista el mantenimiento que mantenimiento le realizan a los equipos de transporte:

*“A los vehículos se les realiza un mantenimiento preventivo y también correctivo los preventivos se realizan diariamente se inspecciona el vehículo para descartar cualquier posible falla, daños leves o permanentes del equipo que ocasione el retraso de la entrega, el mantenimiento correctivo se realiza al equipo para reparar componentes que han dejado de funcionar o no lo hacen adecuadamente es decir se corrigen los daños de las piezas que el vehículos tiene deterioradas estas pueden ser reparadas o remplazadas lo que garantice la calidad del equipo.” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020)*

*“Se inspecciona el vehículo, se hace el trámite de los documentos y se verifica que todo este correctamente, se comunica al agente de aduana se verifica el peso de la carga, todo debe ir como se especifica en los documentos, si existiera manipulación se retiene el transporte en aduana y se aplica una multa, es por eso que todo debe revisarse con cautela.” (Entrevista a Mnedoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)*

En la observación realizada a la empresa se verificó que para la transportación de mercancía el cliente debe asegurar que cada paquete lleve una etiqueta de envalaje donde especifique el nombre del cliente destino, número de contacto, peso bruto y neto de la materia en su forma reglamentada, número de catalogación y código de identificación, código de barra, dirección del destinatario, etiqueta de fragilidad, sustancia tóxica, que no se moje y que no este a altas temperaturas. También la empresa debe asegurarse que el cabezal en la parte de atrás lleve el número de contenedor, la matrícula, el peso mínimo y máximo en kilogramos y libras, el número de permiso para movilizarse a otros países y triángulos de circulación.

#### **6.3.1.4. PRINCIPAL CLIENTE**

El cliente principal de la empresa M y M se llama CROWLEY, es una naviera internacional dedicada a brindar el servicio de logística de transporte de la cadena de suministros tanto terrestre como marítimo en los países de América Latina, en especial en los países centroamericanos. M y M obtuvo contrato con esta naviera a través de licitaciones cuando inició sus operaciones en Nicaragua.

Indirectamente esta empresa le proporciona a M y M su cartera de clientes, los cuales son:

### **Clientes CROWLEY Nicaragua.**

Agencia Aduanera GRH, S. A, Agroexportaciones TONY S, Annic II, S.A, BORINQUEN S.A., COMPAÑIA RECICLADORA DE NICARAGUA S.A., EMPACADORA VARGA GARCIA, Frozen Fruit S,A, Ganaderia Integral de Nicaragua, S.A, Gatornica AB, S.A, Gildan Activewear Rivas II, S.A, Gildan Activewear San Marcos II, S.A, HANDSOME NICA S,A., Hansae Niquinohomo, S.A / GAP, LEEWRANGLER NICARAGUA Y COMPAÑIA COLECTIVA, Matadero Central, S.A, Metro Garment Nicaragua S,A., NEW HOLLAND APPAREL DE NICARAGUA S.A., NIPRO MEDICAL CORP, SAE A TEHNOTEX, S.A. / HBI, Sincotex, S.A / VF Image, Tropicana Fruit Farms, Inc

### **Clientes CROWLEY Honduras:**

A&T NICARAGUA, ALCON EXPORTACIONES S. DE R.L. DE C.V, ASTRO CARTON AMERICA S.A, CAFÉ SOLUBLE, CORPORACION DE SUPERMERCADOS UNIDOS, CROWLEY PUESRTO BARRIOS, CROWLEY PUERTO CORTEZ, CROWLEY SAN JUAN OPICO, CROWLEY TEGUCIGALPA, DERIVADOS DEL MAÍZ DE HONDURAS S.A, DISTRIBUIDORA NACIONAL S.A, E. CHAMORRO INDUSTRIAL S.A, FABRICA ESPECIES DON JULIO, DE R.L, TEXTILES COMPANY S.D, GILDAN ACTIVEWEAR HONDURAS, GILDAN ACTIVEWEAR SAN MIGUEL S.A, GILDAN CHOLOMA TEXTILES S. DE R.L, GILDAN MAYAN TEXTILES, S.DE R.L, INDUSTRIAL COMERCIAL SAN MARTIN, S.A, PLASTICOS INDUSTRIALES, PRICESMART NICARAGUA, LEE WRANGLER NICARAGUA, PRIDE PREFORMANCE FABRIC ROCEDES S.A, ROMAN KNIT HONDURAS S.A.

## **6.3.2. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO**

El coordinador del área de logística es el encargado de gestionar los procesos legales para movilización de materia prima de las diferentes empresas, monitorear la carga desde el punto de salida, su rastreo de seguimiento, el vehículo lleva su ruta fiscal establecida el cual se debe cumplir, si toma una ruta alterna está sujeto a multa, por último, se supervisa que la mercancía llegue en tiempo y forma a su destino. (M y M, 2015).

El coordinador del área de logística explicó paso a paso como lleva a cabo sus obligaciones para garantizar el buen funcionamiento del sistema de logística:

*“Diariamente me encargo del monitoreo de las unidades de transporte, que estén a tiempo donde los clientes, que el equipo de rescate esté listo y con repuestos en stock para asistir, que los mecánicos saquen a tiempo las unidades, controlar los viáticos que salen en el día, pedir el combustible a la refinería, registrar los pagos y liquidaciones a los agregados, además de estar pendiente que los demás cargos realicen sus funciones de manera eficaz y eficiente.”*  
(Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).

Se observó que el encargado de la logística de la empresa utiliza las herramientas necesarias y actualizadas como son GPS, vía telefónica, un programa control y monitoreo internacional para estar monitoreando la ruta de transporte y la mercancía verificando que esta cumpla todos los parámetros establecidos por la aduana y las leyes de transito ya sea en el país de origen o el país de destino.

### **6.3.2.1. LOGÍSTICA DE TRANSPORTACIÓN DE CARGA**

El área de logística realiza un presupuesto detallado para estipular los gastos generados en cuanto a la transportación de las diferentes mercancías, sin embargo, este no es un presupuesto formal, sino más bien un fondo con el cual la empresa cuenta y designa dinero dependiendo de los gastos que surjan durante las operaciones. El coordinador explica:

*“Se estipula un presupuesto específico para cada viaje cubriendo posibles fallas que el equipo tenga, incluye viáticos al piloto, multas, amortizaciones, lavado antes de llegar a puerto u algún otro gasto que se presente, todo problema que requiera un gasto adicional al presupuesto debe ser reportado inmediatamente.”* (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).

El administrador del area de la empresa esta en constante comunicación con en el encargardo de logística y la naviera para estar informado de los cambio en la transportacion del producto, para evitar desvio o mal manejo de las cargas, en el cual nos dijo lo siguiente:

*“Siempre, estamos en contacto directo con la naviera, a veces se recibe los viajes de forma directa vía telefónica, o se manda el equipo a predio, que ahí lo que se hace es que cualquier cliente de la naviera puede solicitar el servicio y cargarlo sin tener recepción anticipada, solo se comunica al coordinador de logística para hacer los trámites y pedir toda la información acerca de la carga, o también que un cliente de la naviera solicite un vehículo y piloto específico de su preferencia por decirlo así”* (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020)

### **6.3.2.2. PROCESAMIENTO DE ENTREGA**

La empresa M y M al momento de la entrega de la mercancía en el país de destino se encarga de la limpieza del equipo en el puerto antes ser entregado al cliente, posteriormente se le entrega el contenedor directamente al inspector del establecimiento de entrega, el conductor permanece en la cabina del vehículo, se da la documentación correspondiente de la mercancía y se procede a revisar que la carga haya llegado en buen estado, se verifica el número de caja con su embalaje, y que no se encuentre algún objeto ilícito. (M y M, 2014, pág 2)

El chofer de la empresa M y M detalló como se da el procesamiento de entrega:

*“Una vez realizada la inspección de aduana, debo ir a un área de lavado del vehículo, que es asignado por la empresa, se procede a llevar el contenedor al lugar de destino donde se ha autorizado la entrega, se le da al inspector asignado por el cliente toda la documentación relacionado con la carga para que proceda a la revisión total del contenedor. Mientras se da este proceso debo permanecer en la cabina del vehículo”. (Entrevista a Mario Lopez, chofer de la Empresa M y M, 02 de oct 2020).*

El chofer se encarga de comunicar al coordinador logístico de la empresa M y M que ha llegado a su destino y espera que éste le de la autorización para proceder a la entrega del contenedor. El coordinador se encarga de verificar con el cliente la información acerca de la persona que recibirá la carga, con el objetivo de realizar una entrega exitosa.



### 6.3.2.3. SEGURIDAD DE LA CARGA

Según Bastos (2007, pág. 3) la seguridad de la carga es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y almacenamiento de mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.

En esta empresa se le da un seguimiento y monitoreo a la transportación de la carga para garantizar la seguridad, proporcionando eficiencia en el cumplimiento de la entrega de las mercancías transportadas, garantizando que la organización brinde un mejor servicio, acatando las normas para la protección y manipulación de la carga.

Para ello, se revisa cada paquete para garantizar que cumpla con las normas establecidas por la DGA y que lleve toda la documentación detallada, para evitar multas a la empresa y retraso del servicio. Además, incluyen etiquetas con código de barra para las entradas y salidas de las mercancías para darles seguimiento y comprobar la entrega en tiempo real y adhesivos que permitan detectar cualquier apertura en el trayecto del traslado.

El coordinador de logística explicó sobre la seguridad del equipo y la carga transportada:

*“El vehículo va monitoreado en todo el trayecto con GPS en tiempo real y vía WhatsApp, también el vagón va asegurado con marchamos de exportación este no puede ser manipulado por que si ocurriera se establece una multa.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

La auxiliar contable de la empresa M y M describió como se ejecuta la seguridad de la carga:

*“Es importante por la seguridad del equipo y del cargamento, para evitar desviaciones, robos, además es más cómodo para los clientes saber que su mercancía esta monitoreada constantemente.” (Entrevista a Deyra Rugama, auxiliar contable, 25 de sept 2020).*

*“Los cargamentos no pueden ser manipulado en ningún momento, el contenedor es revisado en aduanas central, Managua y luego en las fronteras del país de destino, debe llevar el conductor una declaración de marchamos y el cabezal debe llevar los documentos en regla según lo establecido por la ley para evitar que sea confiscado la mercancía, por ende, atraso de la entrega.” (M y M, 2013).*

Esta empresa realiza un monitoreo constante del vehículo y la mercancía, manteniéndose en constante comunicación el chófer y el coordinador de logística para evitar atrasos en el transcurso de su traslado y si sucede un problema se le comunica al coordinador de logística para dar una solución, ya que para la empresa es indispensable que lleguen en tiempo y forma a su destino final, brindando un excelente servicio.

#### **6.3.2.4. RUTAS DE ENTREGA DE LA CARGA A CLIENTES**

El área de logística no hace una planificación de ruta que se considere más conveniente para la empresa y que genere menos gastos por lo que trae incremento en el presupuesto del área. De acuerdo a la observación realizada se comprobó que la empresa no elabora un plan de rutas, debido a que está estipulado por aduana la cual se debe cumplir para evitar sanciones monetarias de grado uno. Si tuviera un cambio en el trayecto se debe reportar y negociar con anticipación en aduana. Así lo explica el coordinador de logística y el administrador de la empresa M y M.

*“Estas no las planifica la empresa porque aduana las establece con GPS, las rutas utilizadas son fiscales y cuando un piloto se sale de una ruta alterna es posible que incurra en una multa. Y estas se cumplen siempre y cuando vaya cargado, porque de regreso (vacío) puede utilizar una ruta alterna.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

*“Realmente no existe un plan de rutas, no elaboramos un plan, debido que las rutas ya están establecidas por aduana y les llaman rutas fiscales generalmente son las autopistas, solo si hay un desvío por proyectos en esa ruta se puede usar otra y antes de hacerlo debes reportarlo al coordinador logístico y al agente de aduana estos deben aprobarlo de lo contrario no se puede usar otra ruta.” (Entrevista a Mendoza, Administrador de M y M, 25 de sept 2020).*

### **6.3.2.5. LOGÍSTICA INVERSA**

Esta logística es la que gestiona el regreso de las mercancías dentro de la cadena de suministros, buscando que se lleve a cabo de forma más efectiva y adecuada posible, en el almacenamiento de las empresas se debe contar con un programa para la recuperación y reciclaje, de los envases, embalajes, los residuos peligrosos, de igual forma, se deben tener delineados los elementos necesarios para retomar el retorno de excedentes de inventarios, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. (Castellanos Ramirez, 2017, pág. 46)

El área de logística realiza un aprovechamiento de la ruta, que consiste en importar materia prima y exportar productos terminados a esto se le llama logística inversa. Por ejemplo, si la naviera le asigna un viaje de exportar producto terminado de Guatemala a Nicaragua y traer de ese país materia prima u otros productos el coordinador de logística de la empresa debe realizar la documentación requerida para la salida del vehículo. Este tipo de modalidad implementada por la empresa M y M permite poseer un doble beneficio logrando con esto minimizar gastos, generar ingresos.

#### **6.3.2.5.1. EL REGRESO DE LOS EQUIPOS DE TRANSPORTE**

El equipo de transporte de la empresa M y M al momento de regresar del país de destino casi siempre trae mercancía y la empresa se encarga de la logística, documentación, reglamentación de la mercancía; el cual debe estar previsto desde que surge el viaje.

El encargado de la logística de la empresa describió como debe ser el cumplimiento de los parámetros del equipo de transporte:

*“Para llevar a cabo la transportación de mercancía de carga, se debe de cumplir algunos parámetros para evitar cualquier tipo de multa, primero recopilar toda la información acerca de este, asegurarse de tramitar toda la información y que esta sea correcta, que esta llegue a*

*todas las personas que deben poseerla, la naviera, aduana, el chofer y el cliente, también se debe inspeccionar el vehículo verificar el peso de carga y que el chofer cumpla con los requisitos para responsabilizarse por el viaje.” (Entrevista a Emigdio Castillo, Coordinador de logística, 17 de sept 2020).*

Si se da el caso que el vehículo regrese vacío, este puede tomar una ruta alterna, es decir una ruta más corta que le permita llegar en menor tiempo a la empresa y tener menos gastos.

#### **6.3.2.5.2. SEGURIDAD Y CALIDAD DE LA ENTREGA DE LA CARGA**

En la empresa M y M se llevan a cabo medidas de control, permitiendo que el cliente tenga más confianza y satisfacción con el servicio, se debe asegurar que esta llegue en buenas condiciones y en el tiempo establecido a su destino final minimizando posibles momentos indeseables, para esto se realiza una inspección y revisión mecánica de los vehículos para descartar accidentes o fallas mecánicas.

También el coordinador de logística hace un monitoreo de la ruta del cabezal durante todo el recorrido que este realiza y el cliente si lo desea puede monitorear la carga también para saber por dónde va su producto en tiempo real.

Los choferes cuentan con tiempos de descanso, si este realiza una parada se le debe de informar inmediatamente al coordinador, además debe tener registros médicos actualizados como evidencia para la empresa y el cliente que el vehículo como la carga van en las mejores manos además cuenta con un sistema de alerta que les permite saber de robos o desvío de la ruta establecida.

### **6.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Para proponer estrategias de mejora se hizo un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tomando en cuenta todo lo relacionado al funcionamiento del proceso administrativo para la propuesta de mejora en la calidad del servicio de la empresa M y M.

#### 6.4.1. ANÁLISIS FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de rastreo de carga.</li> <li>• Cartera de clientes CROWLEY.</li> <li>• Taller mecánico propio.</li> <li>• Inventario de stock.</li> <li>• Disponibilidad de equipo.</li> <li>• Choferes con experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar a otros países no pertenecientes al tratado CA4.</li> <li>• Adquirir otros convenios con nuevas navieras.</li> <li>• Adaptación de nuevas tendencias en la industria.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No planifican las actividades.</li> <li>• Estructura organizativa deficiente.</li> <li>• No cuentan con un manual de puestos.</li> <li>• No tiene un sistema automatizado para registros financieros.</li> <li>• No realizan el proceso administrativo.</li> <li>• Parqueo pequeño.</li> <li>• No posee ubicación estratégica.</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Crisis sociopolíticas.</li> <li>• Desastres naturales.</li> <li>• Aumento de precio de combustible.</li> <li>• Accidentes de tránsito.</li> <li>• Robo al momento de trasladar la mercancía.</li> </ul>

#### 6.4.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

En base al análisis FODA se proponen seis estrategias que pretenden reducir las debilidades internas y las amenazas del entorno para la empresa M y M, y así mejorar el funcionamiento del proceso administrativo para garantizar una mejor atención al cliente.

## **ESTRATEGIA 1: PROCESO DE PLANEACIÓN**

**Objetivo general:** Establecer un proceso formal de planeación que garantice el buen funcionamiento de las actividades

### **Actividades:**

1. Elaboración de un plan de trabajo.
2. Definición de condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo.
3. Evaluación de resultados para determinar si se han cumplido los objetivos.
4. Elaboración de políticas, procedimientos y métodos para el desempeño (como cumplir los horarios establecidos y llevar un control de todos los procesos operativos de la empresa).

## **ESTRATEGIA 2: MANUAL DE FUNCIONES**

**Objetivo general:** Determinar las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo para que el personal alcance el nivel necesario para asumir sus responsabilidades.

### **Actividades:**

1. Proporcionar información al personal sobre sus funciones.
2. Capacitación a los colaboradores para lograr que se adapten fácilmente a las funciones asignadas.
3. Delegación de funciones a cada cargo para fijar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
4. Evaluación al personal.

## **ESTRATEGIA 3: CLIMA LABORAL**

**Objetivo general:** Facilitar la comunicación y relación entre los miembros de la empresa.

### **Actividades:**

1. Promoviendo la comunicación con los colaboradores, la cual permite crear una conexión con ellos y saber lo que sucede en la empresa.
2. Tomando en cuenta las diferentes opiniones para la toma de decisiones.
3. Impulsando una cultura laboral.
4. Motivando a los colaboradores mediante incentivos por el buen desempeño.
5. Fomento del respeto entre los colaboradores, a través de dialogo que inciten a la importancia del trabajo en equipo.

#### **ESTRATEGIA 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo general:** Establecer una estructura organizacional que permita trabajar de forma eficiente para alcanzar las metas fijadas.

**Actividades:**

1. Elaboración de un organigrama.
2. Coordinación de las actividades.
3. Trabajo en equipo.
4. Interacciones laborales.
5. Darles seguimiento a las actividades.

#### **ESTRATEGIA 5: CONTROL FINANCIERO**

**Objetivo general:** Elaborar planes financieros que permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.

**Actividades:**

1. Elaboración de una lista de gastos fijos y variables por mes, y una lista de ingresos mensuales.
2. Control del manejo de costos y gastos.
3. Sistemas computarizados donde se puedan registrar los procesos financieros de la empresa.

4. Asignación de presupuesto para establecer los gastos por área.
5. Elaboración de un flujo de caja.
6. Evaluación de variantes importantes (precio de combustible).
7. Revisión de presupuesto por mes.

## **ESTRATEGIA 6: CARTERA DE CLIENTES**

**Objetivo general:** Ser más reconocido en el rubro de transporte para lograr clientes potenciales.

### **Actividades:**

1. Afiliarse con nuevas navieras.
2. Creación de una página en internet.
3. Adquirir clientes potenciales.



## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio realizado en esta investigación basada en el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa de transporte de carga pesada M y M, usando instrumentos para la recolección de datos los cuales fueron una base esencial para llevar a cabo esta investigación, se concluye lo siguiente:

La empresa M y M presenta deficiencia en cuanto al funcionamiento del proceso administrativo porque no cuenta con una planeación formal donde se reflejen las metas y objetivos que se desean cumplir, no se planifican las actividades diarias en todas las áreas, pues estas son realizadas en el momento que se presentan aun cuando no se tiene conocimiento previo.

Otra dificultad que la empresa presenta es que carece de una estructura organizacional donde se refleje la jerarquía de puestos, además no cuenta con un manual de funciones lo cual conlleva que los colaboradores no tengan trazadas tareas específicas, por tanto, no tienen conocimiento en cuanto a sus funciones laborales; esto implica que ellos no tengan una buena comunicación con el responsable de área generando un mal clima laboral.

La institución cuenta con un fondo general para cubrir gastos, sin embargo, este no es un presupuesto formal designado para cada área, el cual pueda ser usado en caso que surja algún tipo de inconveniente referente al área en el que se generó el problema. Otra deficiencia que existe en la empresa es que no tiene un sistema automatizado en donde puedan registrar las actividades financieras tales como: cheques, transacciones, ingresos, egresos, y por consecuente no cuentan con registros pasados con los cuales puedan comparar y proyectarse para trazar nuevas metas a futuro.

El área de logística es la base fundamental y la parte más organizada que posee esta empresa, es donde se desarrolla la mayor actividad del rubro al cual ésta dedica; brindando un buen servicio y de esta manera ha logrado fidelizar a su cliente y mantenerse en el mercado. Los procesos de la buena logística han hecho posible que la transportación de mercancía sea

eficaz y eficiente, ya que constantemente se están implementando sistemas de control y monitoreo actualizado en esta área para garantizar la seguridad del equipo y de la carga.

En general el funcionamiento del proceso administrativo en esta empresa no se cumple, puesto que no tienen definidas ninguna de las etapas.

En conclusión, la empresa debe implementar una serie de estrategias y controles (control del personal, gastos, viajes) y demás procesos necesarios que hacen posible el funcionamiento de la empresa. Se debe facilitar herramientas que ayuden a los colaboradores de la organización a desempeñar cada una de las funciones de una manera más eficiente.

## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES**

### **Se le recomienda a la empresa M y M:**

Es indispensable implementar el proceso administrativo, según la etapa de planeación se debe programar cada una de las actividades, ya que a través de estas se fomenta el hábito de autodisciplina en los colaboradores para disminuir desviaciones en los procesos, así como delegar las tareas según el cargo, también elaborar un presupuesto anual que optimice los recursos financieros y ayude a la toma de decisiones de la empresa.

En la etapa de organización se recomienda implementar una estructura organizacional, donde se pueda establecer un sistema de roles con el fin de que cada uno de los miembros de la empresa cumplan su papel con el mayor rendimiento posible; también identificar y clasificar las actividades que se deben llevar a cabo, para cumplir los objetivos y los planes de la empresa.

Para el proceso de dirección se sugiere a la empresa dar seguimiento a las actividades diarias que se desarrollan, fomentar la comunicación entre los miembros, de igual forma que el líder se integre más en el desempeño del personal, guiándolos y motivándolos para que sus actitudes y aptitudes estén enfocados en el logro de los objetivos de la empresa de manera precisa.

De igual manera en la etapa de control se propone a la empresa aplicar un sistema financiero donde puedan registrar todos los ingresos y egresos, así como también realizar evaluación al desempeño y retroalimentación para tomar medidas correctivas en los inconvenientes que afectan los procesos.

También en el área de integración al personal se sugiere implementar programas de capacitación y motivación, de igual modo escuchar y tomar las opiniones para conseguir que todos se involucren, con el fin de mejorar el desempeño y clima laboral entre los colaboradores.

A las empresas del rubro de transporte de carga pesada que consideren poner en práctica el proceso administrativo, para garantizar un mejor funcionamiento de sus actividades.

A la universidad UNAN-MANAGUA – FAREM-ESTEÍ que continúe fomentando el estudio de investigaciones en temas que ayuden al desarrollo profesional de cada estudiante.

A los estudiantes, que abarquen más temas basados en el proceso administrativo para conocer a profundidad el funcionamiento interno de las empresas, de qué manera este influye en la toma de decisiones y proyección de planes a futuros.

## Bibliografía

- Alvarez Anguiano, J. (2005). *Auditoria administrativa*. México: Editorial FCA. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=tYn36PVv2q8C&pg=PA10&dq=importancia+del+control+en+el+proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwio\\_46e2dzpAhXihOAKHS4OAYcQ6AEIKTAA#v=onepage&q=importancia%20del%20control%20en%20el%20proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=tYn36PVv2q8C&pg=PA10&dq=importancia+del+control+en+el+proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwio_46e2dzpAhXihOAKHS4OAYcQ6AEIKTAA#v=onepage&q=importancia%20del%20control%20en%20el%20proceso%20administrativo&f=false)
- Barrera Donis, M. A. (enero de 2018). *Recursosbiblio.url.edu*. Jutiapa, Guatemala: Facultad de ciencias economicas y administrativas. Obtenido de Recursosbiblio.url.edu: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/01/01/Barrera-Marlen.pdf>
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribucion logistica y comercial* (1 ed.). España: Vigo. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=9uAUDkLyDcYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=9uAUDkLyDcYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logistica y comercial*. España: Gesbiblo S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=9uAUDkLyDcYC&pg=PT9&dq=importancia+de+la+logistica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjn6oaOvFTsAhVFiFkKHY8mC7gQ6wEwBHoECAEQAQ#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20logistica&f=false>
- Benavidez Vásquez , A. L., Mendoza Castillo, J. E., & Zelaya López , L. A. (Diciembre de 2016). *Repositorio UNAN-Managua*. Obtenido de Repositorio UNAN-Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/4831/1/17805.pdf>
- Boland, L., & Carro, F. (2007). *funciones de la administracion*. Bahia Blanca Argentina: Universidad Nacional del Sur. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=2NMedAshxncC&pg=PP3&dq=funciones+de+la+administracion+segun+Boland,+Lucrecia,+Carro,+Fernanda&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjt4bqZ5rnrAhWO2FkKHTuDCmMQ6wEwAHoECAMQAAQ#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20administracion%20segun%20Bo>
- Cabrera Cánovas, A. (2011). *Transporte internacional por acrcrtera*. Barcelona: Marge Books. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=kbaG9-v7GJ8C&pg=PA158&dq=una+empresa++de++transporte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiEgpbignqAhVwUt8KHe3yAvi4FBD0ATAFegQIBRAC#v=onepage&q=una%20empresa%20de%20transporte&f=false>
- Campuzano Hoyos, J. A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Vol. 3). Medellin, Colombia: Universidad EAFIT. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=gC-jDwAAQBAJ&pg=PA14&dq=estrategia+corporativa+y+liderazgo+kenneth+Andrews&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjk4rTAnJ7tAhVSSDABHT-jAXsQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=estrategia%20corporativa%20y%20liderazgo%20kenneth%20Andrews&f=false>
- castellanos Ramirez , Á. (2009). *Manual de la gestion logistica del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla, Colombia: Uninorte. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=JYydauBcri0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Castellanos Ramirez, A. (2017). *Logistica comercial internacional*. Barranquilla: Universidad del norte. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-logistica/logistica-comercial-internacional-1ra-edicion/>
- Castellón Lanuza, B. X. (5 de Octubre de 2016). *Repositorio UNAN*. Obtenido de Repositorio UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni/4380/1/17719.pdf>
- Castillo, E. J. (17 de Septiembre de 2020). Entrevista al Coordinador de Logistica. (E. B. Lanuza, Entrevistador)

- Castro Monge, E. (2010). las estrategias competitivas, y su importancia en la buena gestion de las empresas. *CIENCIAS ECONÓMICAS*, 28. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277261587\\_Las\\_estrategias\\_competitivas\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_buena\\_gestion\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas)
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [file:///C:/Users/Curacao/Downloads/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Hu.pdf](file:///C:/Users/Curacao/Downloads/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Hu.pdf)
- Chiavenato, I. (14 de Febrero de 2015). *Administración II*. Obtenido de Administración II: <http://mariaglv.blogspot.com/2015/02/definicion-de-empresa.html>
- Córdova López, R. (2012). *Proceso administrativo*. México: Red tercer milenio. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/183295078/Proceso-Administrativo-Rebeca-Cordova-Lopez>
- De Rus Mendoza, G., Campos, J., & Nombela, G. (2003). *Economía de transporte*. España: Antoni Bosch Editor S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=wC2YdObpLrIC&pg=PA3&dq=a+que+se+dedica+un+a+empresa++de++transporte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi9kOWD95jqAhWkY98KHS8yA1gQ6AEwBHoECAQQAg#v=onepage&q=a%20que%20se%20dedica%20una%20empresa%20%20de%20%20transporte&f=false>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (Julio-septiembre de 2013). La entrevista, recursos flexibles y dinámicos. (UNAM-México, Ed.) *Investigación en educación médica*, 162-167. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-entrevista-recurso-flexible-dinamico-S2007505713727066>
- Díaz, L. F. (2005). *Analisis y planteamiento*. San José , Costa Rica: Universidad estatal a distancia SJCR. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=6p0R6MOBQc4C&pg=PA89&dq=chiavenato+y+estrategias+administrativas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHltHnh93pAhULVd8KHb-5Ah0Q6AEIjAA#v=onepage&q=chiavenato%20y%20estrategias%20administrativas&f=false>
- Ernesto, J. (2009). *El control en el proceso administrativo*. Chile: UTA. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/232911465/El-Control-en-El-Proceso-Administrativo>
- Eslava, J. d. (2013). *La Gestion del Control de la Empresa*. Pozuelo de Alarcon Madrid, España: Esic Editorial. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XWi8AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+Gestion+del+Control+de+la+Empresa&ots=SKXuA9z5mr&sig=Cnsrp0z9iOxUf\\_-8Xz-17wOJqQE#v=onepage&q=La%20Gestion%20del%20Control%20de%20la%20Empresa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XWi8AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+Gestion+del+Control+de+la+Empresa&ots=SKXuA9z5mr&sig=Cnsrp0z9iOxUf_-8Xz-17wOJqQE#v=onepage&q=La%20Gestion%20del%20Control%20de%20la%20Empresa&f=false)
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&dq>manual+de+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwip8uSpsZntAhUPTDABHe7vDPIQ6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q>manual%20de%20recursos%20humanos&f=false>
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Manual de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Diaz de Santos. Obtenido de [https://issuu.com/nilmaly0/docs/manual\\_de\\_instrumentos\\_de\\_gesti\\_\\_n\\_](https://issuu.com/nilmaly0/docs/manual_de_instrumentos_de_gesti__n_)
- García Echeverría, S. (1994). *Introducción a la economía de empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=Lo10xtQ3D0kC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ni/books?id=Lo10xtQ3D0kC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- García, A. E. (2011). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineata Publishing. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=elaboracion+de+una+estrategia+empresarial&ots=leJyPbLZGk&sig=uCui5Ke2g\\_vm53jlcjy5Ouc3\\_jk#v=onepage&q=elaboracion%20%20estrategia%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=elaboracion+de+una+estrategia+empresarial&ots=leJyPbLZGk&sig=uCui5Ke2g_vm53jlcjy5Ouc3_jk#v=onepage&q=elaboracion%20%20estrategia%20empresarial&f=false)
- González Payá, J. C. (2013). *Gestión y logística del mantenimiento de vehículos*. San Vicente: ECU. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books/about/Gesti%C3%B3n\\_y\\_log%C3%ADstica\\_del\\_mantenimiento.html?id=S0NBoWBOSLoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ni/books/about/Gesti%C3%B3n_y_log%C3%ADstica_del_mantenimiento.html?id=S0NBoWBOSLoC&redir_esc=y)
- Gordon Castro, R. V. (2014). *Gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcan*. Ecuador : Universidad Política Estatal del Carchi (UPEC).
- Guerra, G. (1998). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. San José, Costa Rica: Guillermo Guerra E. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=CURVZ7P7D0gC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+Administracion+de+Empresas+Agropecuarias+segun+guerra+guillermo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi1k62L5LnrAhWis1kKHT\\_YCBMQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=Manual%20de%20Administracion%20de](https://books.google.com.ni/books?id=CURVZ7P7D0gC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+Administracion+de+Empresas+Agropecuarias+segun+guerra+guillermo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi1k62L5LnrAhWis1kKHT_YCBMQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=Manual%20de%20Administracion%20de)
- Gutiérrez, A. (2004). *Administración y calidad*. México: Limusa S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=bsDZ3\\_iv0jwC&pg=PA79&dq=henry+fayol+y+el+proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilprOw\\_NzpAhVkJt8KHZBJCNkQ6AEILzAB#v=onepage&q=henry%20fayol%20y%20el%20proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=bsDZ3_iv0jwC&pg=PA79&dq=henry+fayol+y+el+proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilprOw_NzpAhVkJt8KHZBJCNkQ6AEILzAB#v=onepage&q=henry%20fayol%20y%20el%20proceso%20administrativo&f=false)
- Hernández Sánchez, E. (2014). *Proceso administrativo*. México: Osito. Obtenido de [https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro\\_de\\_proceso\\_administrativo\\_equ](https://issuu.com/esthefanyhernandezsanchez1995/docs/libro_de_proceso_administrativo_equ)
- Herrera Leiva, S. D., Mantilla Lazo, D. M., & Vega Castillo, J. N. (2020). *Proceso administrativo del área de recursos humanos en la empresa Las Limas S.A. de la ciudad de Estelí*. Facultad regional multidisciplinaria FAREM Estelí. Estelí: Facultad regional multidisciplinaria FAREM Estelí.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo editorial ITM. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA47&dq=proceso+administrativo+chiavenato&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwJB29bInNzpAhX1gnIEHY4oANUQ6AEIjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo%20chiavenato&f=false>
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas* (segunda ed.). España: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=X9v7CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Funcionamiento+de+direccion+de+empresas+segun+Iborra+,+Maria;+Das%C3%8D,+%C3%81ngels;+Dolz,+Consuelo;+Ferrer,+Carmen&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwicwr6a47nrAhUs11kKHVWXBK8QuwUwAHoECAQQCQ#v=>
- Informática, I. I. (2006). *transporte correos y almacenamiento censo 2004*. México: INEGI. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=SfGwDgAAQBAJ&pg=PA10&dq=a+que+se+dedica+una+empresa+++de+++transporte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi9kOWD95jqAhWkY98KHS8yA1gQ6AEwAnoECAYQAg#v=onepage&q=a%20que%20se%20dedica%20una%20empresa%20%20de%20%20transporte&f=false>

- INGI. (2012). *Planeación y control administrativo en proyectos estadísticos*. México, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=lb7ODwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeacion+y+control&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwie3d-s4NzpAhVnmeAKHVXMAMcQ6AEIMDAB#v=onepage&q=planeacion%20y%20control&f=false>
- Irias, O. (2016). *Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados en la empresa agrícola industrial Jacinto Lopez S,A*, . Jinotega: Unan Managua Farem-Matagalpa.
- Junkln, R., Donovan, J., & Vargas, E. (2005). *Colección de desarrollo empresarial*. Turrialba , Costa Rica: Litografía e Imprenta Lil, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=myAOAQAIAAJ&pg=PA5&dq=organizacion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHv8SH9dfpAhXITd8KHWWECSAQ6AEIJAA#v=onepage&q=organizacion&f=false>
- Leon Sánchez, M., & Díaz Paniagua, E. (2013). *Recursos humanos*. Madrid: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=r6lQAgAAQBAJ&pg=PA12&dq=Proceso+organizacion+en+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv8PXfzNzpAhUuTt8KHSdEQ6AEIJAA#v=onepage&q=Proceso%20organizacion%20en%20una%20empresa&f=false>
- Lopez, M. J. (02 de octubre de 2020). Entrevista al chofer de la empresa M y M. (E. B. Lanuza, Entrevistador)
- López, S. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra: oficina internacional del trabajo . Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=hBejbGCO3UgC&pg=PT119&dq=importancia+de+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBzMydp9zpAhVPoHIEHdSmCWMQ6AEIJAA#v=onepage&q=importancia%20de%20las%20empresas&f=false>
- Louffat, E. (2015). *Fundamentos del proceso administrativo* (cuarta ed.). Argentina: CENGAJE LEARNING. Obtenido de [https://www.academia.edu/33102353/Fundamentos\\_del\\_Proceso\\_Administrativo\\_Fundamentos\\_del\\_ADMINISTRACION%3%93N\\_Enrique\\_Louffat](https://www.academia.edu/33102353/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_Fundamentos_del_ADMINISTRACION%3%93N_Enrique_Louffat)
- Loyola Alarcón, J. A. (16 de diciembre de 2011). *Fundamentos de administración*. México: Plaza y Valdéz S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=NsvHMUhdHmsC&pg=PA103&dq=loyola+alarcon+estrategias+administrativas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjjgPP5op7tAhXkRTABHR8YCWkQuwUwAHoECAAQBw#v=onepage&q=loyola%20alarcon%20estrategias%20administrativas&f=false>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso administrativo 2014*. México: Grupo editorial Patria S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=b8\\_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=55gGmnpIpd&sig=PyCLx8uXsXkiV9i7xfoMqwiuXRA#v=snippet&q=%20concepto%20de%20empresa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=b8_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=55gGmnpIpd&sig=PyCLx8uXsXkiV9i7xfoMqwiuXRA#v=snippet&q=%20concepto%20de%20empresa&f=false)
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México, México: Editorial patria S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=-KIQ4s7uTf&sig=RYA7-q6\\_3e3qQkooLpQhQLSe-1o#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=-KIQ4s7uTf&sig=RYA7-q6_3e3qQkooLpQhQLSe-1o#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false)
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México, México, México: Grupo Editorial Patria S.A. Obtenido de



- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=b8\\_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=55gGmnpIpd&sig=PyCLx8uXsXkiV9i7xfoMqwiuXRA#v=snipet&q=%20concepto%20de%20empresa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=b8_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo&ots=55gGmnpIpd&sig=PyCLx8uXsXkiV9i7xfoMqwiuXRA#v=snipet&q=%20concepto%20de%20empresa&f=false)
- M y M. (2013). *Permisos y procedimiento para el traslado de mercancías de la empresa M y M*. Esteli: M y M.
- M y M. (2013). *Políticas y normas de Seguridad de la carga*. Esteli: M y M.
- M y M. (2014). *Entrega de la carga al cliente*. Esteli: M y M.
- M y M. (2015). *Funcionamiento del área de logística*. Esteli: M y M.
- M y M. (2016). *proceso administrativo de la empresa M y M*. Esteli: M y M.
- Mairena Meza, M. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario CENAGRO*. Managua: Nydia Icaza Espinoza. Recuperado el 19 de Junio de 2020, de <https://www.mag.gob.ni/documents/publicaciones/cenagro/esteli.pdf>
- Maqueda Lafuente, J. (28 de Enero de 1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. España: Ediciones Diaz Santos S.A. Obtenido de Empresas de servicios (version electrónica): [https://books.google.com.ni/books/about/Marketing\\_estrat%C3%A9gico\\_para\\_empresas\\_de.html?id=w\\_ULBtVKf64C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ni/books/about/Marketing_estrat%C3%A9gico_para_empresas_de.html?id=w_ULBtVKf64C&redir_esc=y)
- Mendoza. (25 de Septiembre de 2020). Entrevista al Administrador de la empresa M y M. (Y. A. Olivera, Entrevistador)
- Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, México, México: Pearson educación de Mexico S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PR4&dq=Administracion+de+Recursos+Humanos++editorial+Pearson+educacion+de+Mexico+S.A&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixN7T77nrAhVlu1kKHVgdA9MQ6wEwAHoECAIQAQ#v=onepage&q=Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%2>
- Münch Galindo, L. (2007). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Trillas S.A. Obtenido de file:///C:/Users/50589/Downloads/Fundamentos\_de\_la\_administracion\_Lourdes.pdf
- Murillo Quispe, Y. (2012). *Mejoramiento del desempeño de servicio de transporte de carga para reducir costos logístico en tracto camiones con semiremolque*. Huncayo Peru: Univercidad Nacional del centro del peru.
- Ortíz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México, México: Limusa. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3G1fB5m3eGcC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Diccionario+de+metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+guia+de+observacion&ots=2k82m0bFFI&sig=DRLxLgPUCoQDCw-P9wYp4P9H5w#v=onepage&q=%20guia%20de%20observacion&f=false>
- Pau Cost, J., & Navascués, R. (1998). *Manual de logística integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santo S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dxTImJ4ipCMC&oi=fnd&pg=PR21&dq=Logística+definicion&ots=5pdJUeeG8X&sig=aumDBRINP3I9YNOCryqPEZ2ubgc#v=onepage&q=Lógica%20definicion&f=false>
- Perez-Carballo, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: Esic Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=06ptFLzbjJMC&printsec=frontcover&dq=Control+de+Gestion+Empresarial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiY0b2f57nrAhVEj1kKHUN6BhoQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=Control%20de%20Gestion%20Empresarial&f=false>
- Ramirez, J. (2001). *Elementos para la estrategia de desarrollo institucional*. San Jose Costa Rica: Copyrighted material. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=h2ZuS\\_-jycC&printsec=frontcover&dq=Elementos+para+la+estrategia+de+desarrollo+institucional](https://books.google.com.ni/books?id=h2ZuS_-jycC&printsec=frontcover&dq=Elementos+para+la+estrategia+de+desarrollo+institucional)

- &hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8yeu\_9bnrAhXstlkKHS4JBjwQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Elementos%20para%20la%20estrategia%20de%20desarrollo
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas* (segunda ed.). Mexico: Limusa S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=ITDo2npGhyQC&printsec=frontcover&dq=administ+racion+de+empresas+reyes+ponce&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBrOea4bnrAhXuxlkKHQAbDgQQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=administ+racion%20de%20empresas%20reyes%20ponce&f=false>
- Robusté Antón, F. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona: Ediciones UPC. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kRZpBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=conc+epto+de+logistica+de+transporte&ots=f8oELYKzMP&sig=YXtdkPr6j7CG67\\_VOLtUcDLtXcc#v=onepage&q=conc+epto%20y%20relevancia%20%20&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kRZpBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=conc+epto+de+logistica+de+transporte&ots=f8oELYKzMP&sig=YXtdkPr6j7CG67_VOLtUcDLtXcc#v=onepage&q=conc+epto%20y%20relevancia%20%20&f=false)
- Rugama, D. (25 de Septiembre de 2020). Entrevista a la encargada de la contabilidad de M y M. (J. T. Arteta, Entrevistador)
- Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica* (Segunda ed.). Mexico, D.F., México: Limusa S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=hcGySsqyv4wC&hl=es&source=gbs\\_similarbooks](https://books.google.com.ni/books?id=hcGySsqyv4wC&hl=es&source=gbs_similarbooks)
- Valdez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México, México, México: Editorial digital Unid. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proce+so+administrativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjwnoLZ2rnrAhUF0FkKHdahBLOQ6AEwBHoE CAYQAg#v=onepage&q=proce+so%20administrativo%20porque%20dentro%20de%20las%20Organizaciones%20se%20sistem>
- Vásquez Urbina, W. E., Mairena Blandón, M. J., & Rivera Zeledón, A. K. (6 de mayo de 2019). *Repositorio unan.edu.ni*. Obtenido de Repositorio unan.edu.ni: <https://repositorio.unan.edu.ni/11551/1/20119.pdf>



## Anexos



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.FAREM-ESTELI

### **ANEXO No. 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA M Y M**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento del proceso administrativo en la empresa M y M en la ciudad de Estelí con respecto a la calidad del servicio.

**Fecha de la entrevista:**

#### **I. Datos generales.**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de laborar:**

#### **II. Planeación**

1. ¿Describa sus funciones según su puesto?
2. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la empresa para la definición de sus planes anuales?
3. ¿De qué manera se planifica sus actividades laborales diarias en la empresa?
4. ¿Cómo se operativiza el plan para cumplir con las metas?
5. ¿Cómo se planifican los recursos humanos y materiales para el cumplimiento de los objetivos y planes de la empresa?
6. ¿Cómo se integra en la elaboración de los planes de la empresa?

7. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para evaluar el cumplimiento o no de lo planificado?

### **III. Organización**

1. ¿Cómo está organizada la empresa M y M?
2. ¿Cómo se organiza la administración de la empresa para garantizar la ejecución de las actividades diarias?
3. ¿Cómo se organiza el sistema de ruta de la Empresa M y M?
4. ¿Cómo organizan sus actividades laborales para garantizar la eficiencia laboral?
5. ¿Cuáles son las regulaciones que considera la empresa para los choferes al trasladar una mercancía?
6. ¿Cuáles son las limitantes que se presentan en la organización de la administración de la empresa M y M?

### **IV. Dirección**

1. ¿Cuáles son los métodos de trabajo para dirigir la empresa?
2. ¿De qué manera se toman las principales decisiones en la Empresa M y M?
3. ¿Qué recursos se les facilitan a los colaboradores para cumplir con la efectividad de sus actividades?
4. ¿Cómo es la relación entre el área administrativa y el área de logística?
5. ¿Qué aspectos se deben mejorar para garantizar una mejor dirección administrativa de la empresa M y M?

### **V. Control**

1. ¿Cuáles son los principales controles que implementa la Empresa M y M?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el control administrativo en la empresa?
3. ¿Qué herramientas de control se implementan para garantizar la calidad del servicio?
4. ¿Cómo se controlan los procesos de recepción y entrega de cargas?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades en el sistema de control administrativo que tiene la empresa M y M?
6. ¿Cuáles son los principales controles que implementa la Empresa M y M?

## **VI. Integración del personal**

1. ¿Cuál es el procedimiento de captación y contratación del personal en la Empresa?
2. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en la empresa?
3. ¿Cómo describiría el clima organizacional en la empresa?
4. Describa la relación entre usted y su jefe inmediato
5. ¿Qué estrategias se implementan para motivar a sus colaboradores?
6. ¿Cuáles son las limitaciones de recursos estructurales y de materiales que se tienen para garantizar un eficiente desempeño laboral en la empresa?
7. ¿Qué políticas existen en la empresa para llevar a cabo la capacitación de esta área?
8. ¿Cómo se resuelven las dificultades que se presentan en su área?
9. ¿Cómo se determina el salario, horas extras y los aumentos salariales?

## **VII. Logística**

1. ¿Cómo se maneja el sistema logístico de la empresa?
2. ¿Cuáles son los factores de regulación que deben tomarse en cuenta para realizar el proceso de logística?
3. ¿Qué requisitos debe cumplir el transportista para saber que está apto para tomar un viaje?
4. ¿Cómo están reguladas las horas de conducción de los choferes?
5. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el chofer para operar en rutas internacionales?
6. ¿Qué valores promueve la empresa entre los empleados para lograr un mejor desempeño en el servicio?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.FAREM-ESTELI

## **ANEXO No. 2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR DE LOGISTICA DE LA EMPRESA M Y M**

**Objetivo:** Describir el sistema organizativo y logístico destinado al servicio de transporte de carga pesada en la empresa M y M en el periodo 2019-2020.

Fecha de entrevista: \_\_/\_\_/\_\_

### **I. Datos generales.**

**Nombre:**

**Cargo:**

### **II. Planeación.**

1. ¿De qué manera se planifican las actividades diarias en el área de logística?
2. ¿Cuáles son las funciones que tiene su departamento y como las desarrolla?
3. ¿Cómo planifican el mantenimiento de los equipos de transporte de la empresa?
4. ¿De qué manera planifican sus rutas de entrega de carga?
5. ¿Cuál es el procedimiento de recepción y entrega de la carga?

### **III. Organización.**

1. ¿Cómo está organizada la empresa M y M?
2. ¿De qué manera están organizadas las actividades diarias en el área de logística?
3. ¿Cómo se desarrolla la planificación de distribución de rutas?
4. ¿Por qué considera que es importante contar con un plan de distribución de rutas?
5. ¿Cómo controla los gastos generados a causa de la gestión de distribución de rutas?

6. ¿De qué manera se organizan los viajes para evitar sobrecargar los camiones con mercancía?
7. ¿Cómo administra qué tipo de mercancías pueden ser transportadas o no?
8. ¿Cuáles son los factores organizativos que influyen en la atención al cliente?
9. ¿Cómo se distribuye la jornada laboral entre el personal que cubre la ruta de viajes para los clientes?
10. ¿Cuáles son los factores a evaluar para llevar a cabo la distribución de mercancía?
11. ¿Cuáles son las limitantes que se presentan en la organización de la logística en la empresa?

#### **V. Dirección.**

1. ¿Cómo es la relación entre usted, su jefe inmediato y con las otras áreas de la empresa?
2. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para coordinar la toma de decisiones entre su área con la dirección de la empresa?
3. ¿Qué acciones recomienda para mejorar el clima organizacional?
4. ¿Cómo se dirige el sistema de seguridad para el control y seguimiento de las cargas a entregar a clientes?
5. ¿Cómo resuelve las dificultades que se presentan en su área?

#### **VI. Control.**

1. ¿Cómo se lleva a cabo el sistema de control en su área?
2. ¿Cuál es el procedimiento de monitoreo y localización de la carga?
3. ¿Por qué es importante el monitoreo de las unidades de carga?
4. ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar la empresa para garantizar una mejor aplicación de los controles en el área?

#### **IV. Integración al personal.**

1. ¿Cuál es el procedimiento para contratación del personal de la empresa?
2. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la empresa?
3. ¿Cuáles son las problemáticas que se presentan entre los trabajadores de su área?



4. ¿Cómo se define el sistema de pago y las horas extras trabajadas por el personal a su cargo?
5. ¿Cómo se organiza el personal en función de garantizar la logística del servicio de transporte que ofrece la empresa?
6. ¿Cómo se resuelven las dificultades laborales que se presentan en su área?

## **VII. Sistema logístico.**

1. ¿Cómo se maneja el sistema logístico de la empresa?
2. ¿Cuáles son los factores de regulación que deben tomarse en cuenta para realizar el proceso de logística?
3. ¿Por qué la logística es un elemento fundamental para llevar a cabo el proceso de distribución de carga?
4. ¿Qué tipo de mantenimiento les da la empresa a los vehículos utilizados para la distribución de mercancía?
5. ¿De qué manera clasifican las unidades de carga?
6. ¿Qué requisitos debe cumplir el transportista para saber que está apto para tomar un viaje?
7. ¿Cómo están reguladas las horas de conducción de los choferes?
8. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el chofer para operar en rutas internacionales?
9. ¿Qué valores promueve la empresa entre los empleados para lograr un mejor desempeño en el servicio?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.FAREM-ESTELI

### **ANEXO No. 3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CHOFERES DE LA EMPRESA M Y M**

**Objetivo:** Describir el sistema organizativo y logístico destinado al servicio de transporte de carga pesada por la empresa M y M en el periodo 2019-2020

**Fecha de entrevista:**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de laborar:**

#### **II. Transporte de mercancía**

1. ¿De qué manera conoció la empresa M y M?
2. ¿Cuáles son los requisitos para desempeñar este cargo?
3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su cargo?
4. ¿Cómo están reguladas sus horas de trabajo?
5. ¿Qué debe de contener el plan de transporte?
6. ¿Cuáles son los documentos para llevar a cabo la transportación de mercancía?
7. ¿Qué sucede si llega después del plazo establecido al destino final y no reporto ninguna incidencia durante su recorrido?
8. Si ocurre un robo en el transcurso del traslado de la mercancía ¿Quién asume la responsabilidad?
9. ¿De qué manera se controlan los gastos en el transcurso del viaje?
10. ¿Qué considera usted que debe de mejorar la empresa para brindar un mejor servicio?



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI

**ANEXO No. 4. ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE DE LA EMPRESA M Y M**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento del proceso administrativo en la empresa M y M en la ciudad de Estelí con respecto a la calidad del servicio.

**Fecha de la entrevista:** \_\_/\_\_/\_\_

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de laborar:**

**II. Conocimiento del cliente sobre la empresa.**

1. ¿De qué manera conoció la empresa M y M?
2. Describa la relación que usted ha tenido con la Empresa M y M
3. ¿Cuál es la razón por la cual usted mantiene el contrato con esta empresa?
4. ¿Qué beneficios brinda la empresa por contratar sus servicios?
5. Desde que hace uso del servicio, ¿cuáles han sido las mejoras implementadas por parte de la empresa?

**III. Atención al cliente.**

1. ¿Qué le hizo decidirse a contratar los servicios de esta empresa?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia como cliente en los últimos doce meses?
3. ¿Cómo valora usted el desempeño de la empresa en la entrega y recepción de su carga?
4. ¿Cuáles son los canales de información entre usted y la dirección de la empresa?
5. ¿Por qué usted se considera un cliente fiel?
6. ¿Qué sugiere usted a la empresa para mejorar la calidad de su servicio?



## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

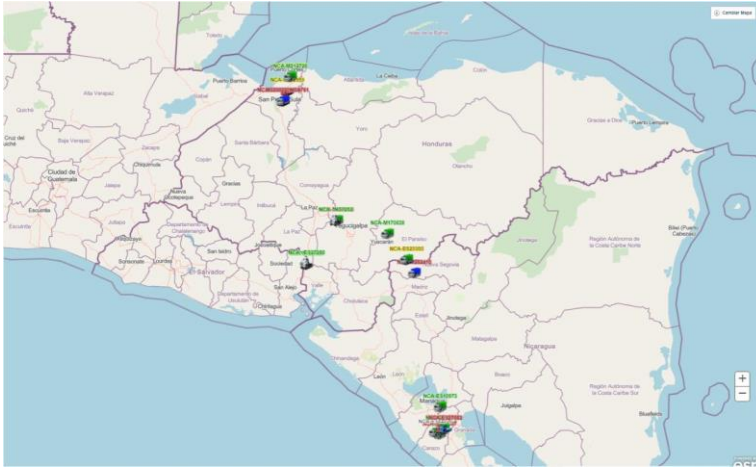
### ANEXO No. 5. GUÍA DE OBSERVACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA M&M.

**Objetivo:** Describir el sistema organizativo y logístico destinado al servicio de transporte de carga pesada por la Empresa M&M en el período 2019-2020.

Aspectos a Evaluar	1	2	3	Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
Elaboración de planes de trabajo				
Planificación de rutas de distribución				
Condiciones de trabajo				
Estructura organizacional				
Organización de las actividades				
Coordinación en las actividades				
Coordinación entre administrador y coordinador de logística				
Cumplimiento del horario establecido				
Clima organizacional				
Comunicación entre el personal				
Eficiencia en el desempeño laboral				
Motivación al personal				
Control de la calidad del servicio				
Condiciones de la unidad de transporte				
Dominio de los sistemas tecnológicos				

Sistema de seguridad				
----------------------	--	--	--	--

### Anexo N° 6 Mapa de rutas



### Anexo N°7 Formato de Declaración Única Centroamericana (Duca)

DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA) FINAL IMPRESA															
4.1 No. Identificación 0801999188424		4.2 Tipo Identificación ARE		4.3 País Emisión HN		Identificación de la declaración		1. No. Correlativo o referencia DUCAS4564		2. No. de DUCA 200029007189N		3. Fecha de aceptación 08-Jul-2020		CÓDIGO DE BARRAS 08050372751	
4.4 Nombre o Razón Social DEMARSA DERIVADOS DE MAIZ DE HONDURAS		4.5 Dominio Fiscal Autopista a Puerto Cortes KM 13, Choloma		5.1 No. Identificación J0120000101618		5.2 Tipo Identificación ARE		7. Aduana registro/inicio tránsito GUASALE		8. Aduana de salida GUASALE		9. Aduana de ingreso GUASALE		10. Aduana destino 0230	
5.4 Nombre o razón social NICARAGUA, KM 8 CARRETERA N SUR CDM IND. EL TRIANGU		5.3 País Emisión NI		11. Régimen Aduanero 02 - Exportación Definitiva		12. Modalidad 3051		13. Clase		14. Fecha vencimiento 02-ago-2020					
6.1 Código 10002		6.2 No. Identificación CENTREX		6.3 Nombre o razón social Taguigalpa, Honduras		6.4 Dominio Fiscal		15. País procedencia Honduras		16. País Exportación Honduras		17. País destino Nicaragua		18. Depósito aduanero/Zona Franca	
19.1 Código 3		19.2 Nombre		20. Modo de transporte		21. Lugar de embarque GUASALE		22. Lugar de desembarque							
23.1 No identificación		23.2 No. Licencia de conducir B3003681		24.1 Identificación de la unidad de transporte		24.2 País de registro		24.3 Marca		24.4 Chasis/VIN CM12161866					
23.4 Nombre y apellidos Francisco Antonio. Nic. Gutierrez Martinez		23.3 País Expedición		24.5 Identificación del remolque o semiremolque		24.6 Cantidad de unidades de carga/remolque o semiremolque		24.7 Número de dispositivos de seguridad (precontos o marchas)		24.8 Equipamiento		24.9 Tamaño de carga		24.10 Tipo de identificación del contenedor/fe	
25. Valor de Transacción 7,662.92		26. Gastos de transporte 910.00		27. Gastos de Seguro 35.34		28. Otros gastos 0.00		32. Peso Bruto total 18,815.08		33. Peso Neto total		34.1 Tipo de tributo		34.2 Total por tributo	
29. Valor en aduana total 8,608.06		30. Incoferm		31. Tasa de cambio		34.4 Total General 0.00						Liquidación General			
35. Cantidad de bultos 2,006		36. Clase de bultos PA		37. Peso neto		38. Valor de los bultos		39. Valor de los bultos		40. Valor de los bultos		41. Valor de los bultos		42. Valor de los bultos	
40. Número de Línea 1		41. País Honduras		42. Unidad de medida UNIDAD		43. Descripción de las mercancías HARINA MAIZ MASECA 1X20 LB EXP NIC		44. Acuerdo		45. Fecha de aceptación		46. Fecha de aceptación		47. Fecha de aceptación	
45. Clasificación arancelaria 1302200000		46. Descripción de las mercancías		47.1 Código para mercancías		47.2 Código para mercancías		47.3 Código para mercancías		47.4 Código para mercancías		47.5 Código para mercancías		47.6 Código para mercancías	
48. Valor de transacción 7,662.92		49. Gastos de transporte 910.00		50. Seguro 35.34		51. Otros gastos 0.00		52. Valor en aduana 8,608.06		53.5 Total General					
54.1 Código del tipo de documento 380		54.2 Número de documento		54.3 Fecha de emisión de documento		54.4 Fecha de vencimiento		54.5 País de emisión del documento		54.6 Línea (si que aplica el documento)		54.7 Nombre de la autoridad o entidad que emitió el documento de soporte		54.8 Moneda	
55. Observaciones PISO NETO 18.194.42 KG Flaqueo W300371 / Chas. T641892 Pito No. 3FS-53820		56. Fecha y hora del llenado 03-ago-2020		57. Firma del Declarante Nombre Empresa		58. Firma y autorización de ventanilla única Firma Empresa		59. Código de Exportador ventanilla única							

## ANEXO N° 8

## Boleta de entrega

**CROWLEY****EIR/Segmento: 1831266**

Movimiento: 1382456

Orden: 1383695

Fecha: 22-Apr-2020

Hora: 05:51

## BOLETA DE DESPACHO Y ENTREGA DE EQUIPO

Equipo			
	Tipo	Número	Placa
Ctrl/Tri	40 Highcube	BSIU,9778612	
Chassis		CMCZ,409112	T806989
Genset		N/A	

Segmento			
Transportista	TRANSPORTE MANUEL DE JESUS MENDOZA CALDERA		
Conductor	ERVIN ISRAEL RIVERA CASTILLO		
Licencia	B4065549	PayTo	NIMYM
Cabezal-Placa	M301244	Cédula	161-020787-0006J

Reference			
Sellos		Embarcador	
Crowley		BL	
Aduana		Booking	
Embarcador		Barco	
Ref1		Ref2	

Orden	
Temperatura	Facturar a
Ventilación	CLI-RL HN

## MOVIMIENTO REQUERIDO

	Compañía/Dirección	Evento	Kms	Condición	Nombre/Firma	Fecha/Hora
1	CROWLEY CY @ SPS KM 8 CARRETERA A PUERTO CORTES SAN PEDRO SULA,HNCR/HN	Llevar Vacío	0	Vacío		
2	DERIVADOS DE MAIZ DE HONDURAS S.A. DE C.V. AUTOPISTA A PUERTO CORTES KM 13 SN CHOLOMA,HNCR/HN	Esperar Carga	19	Cargado		
3	ADUANA GUASAULE ADUANA FRONTERA HONDURAS - NICARAGUA GUASAULE,HNCH/HN	Reportarse en Aduana	445	Cargado		
4	AGRICORP KM 8 CARRETERA NORTE 500 MTS AL SUR DE KATIVO FRENTE A TORTIMASA MANAGUA,NIMN/NI	Dejar Cargado	207	Cargado		

Notas: oe:// EXPORT DEMAHSA.HN-TORTIMASA NIC//

## ANEXO N° 9. FOTOGRAFIAS

### Entrevista al coordinador de logística



### ANEXO N° 10 Equipos de transporte





### ANEXO N° 11 Certificado de parte de CROWLEY



### ANEXO N° 12

#### Oficina de monitoreo



**ANEXO N° 13 Entrada a las instalaciones de M y M**

