



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

La gestión operativa para los procesos de exportación e importación de
la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA).
Período 2024-2025

Guillén, M; Hernández, K; Herrera, H.

Tutora

Dra. Beverly Castillo Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”
Departamento de Ciencias Económicas Administrativas

**La gestión operativa para los procesos de exportación e
importación de la empresa Transportes Unionistas
Centroamericanos S.A (TUCSA). Período 2024-2025**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en
Administración de Empresas

Autores

Meury Melissa Guillén Caballero
Katherin Janeth Hernández Ruiz
Holman René Herrera Benavídez

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 4 de diciembre de 2025



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de tesis principalmente:

A Dios:

A nuestro Padre Misericordioso, que con su infinita sabiduría y fortaleza iluminó cada paso de este proceso y nos permitió alcanzar con éxito esta meta.

“Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, y el hombre que adquiere entendimiento. Porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino”.

- Proverbios 3: 13-14

A nuestra familia:

A nuestra familia, por ser el pilar que nos sostuvo en cada etapa de este camino. Gracias por su amor incondicional, por las palabras de ánimo en los momentos difíciles y creer en nosotros aun cuando las fuerzas parecían no alcanzar. Cada sacrificio, cada gesto de apoyo y cada muestra de cariño hicieron posible que hoy culminemos esta etapa. Este logro también es tan suyo como nuestro.

Agradecimiento

Al alcanzar esta meta, sentimos una profunda gratitud por todas las personas que estuvieron a nuestro lado y nos brindaron su apoyo en cada etapa del camino. A cada uno de ellos, extendemos nuestro más sincero agradecimiento.

En primer lugar, agradecemos a Dios, por ser nuestra guía, darnos fortaleza y sabiduría imprescindible para culminar este trabajo.

A la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA), por facilitarnos el acceso y permitirnos desarrollar esta tesis en su entorno de trabajo. Su disposición para brindarnos información, aclarar nuestras dudas y facilitar datos necesarios fue fundamental para el desarrollo del objetivo de nuestro estudio.

A todos los docentes del CUR Estelí, que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera. Cada uno, desde su área y su forma de enseñar, dejó una huella en nuestra formación. Gracias por compartir sus conocimientos y el esfuerzo que dejaron para formarnos profesionales.

A nuestra asesora y tutora, Dra. Beverly Estela Castillo Herrera, quien nos acompañó con tanta paciencia y dedicación durante este proceso. Su orientación, sus consejos y el tiempo que nos brindó fueron clave para poder avanzar con seguridad en cada etapa de esta investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 4 de diciembre 2025

Constancia

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***La gestión operativa para los procesos de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA). Período 2024-2025***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Katherin Janeth Hernández Ruiz, Holman René Herrera Benavidez y Meury Melissa Guillén Caballero***, y fue realizado en el II semestre de 2025, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directivos y socios de la Empresa TUCSA, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Resumen

Esta investigación analiza los procesos operativos de exportación e importación de mercancías, a su vez se derivan etapas como: contratación del servicio, planificación, aprovisionamiento, producción, distribución y atención al cliente. La principal problemática es la demora en entrega de bienes a los clientes, retrasos en los trámites aduaneros y operativos lo que conlleva a tener deficiencias en el servicio ofrecido por la empresa. Por ende, se analiza este proceso con el objetivo de implementar estrategias que optimicen la gestión operacional dentro de la empresa. De acuerdo al objeto de estudio, es una investigación aplicada y según el enfoque filosófico es cualitativa. El universo de estudio es la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA). Para la recolección de datos se realizaron entrevistas e investigación documental. Entre los principales resultados se destaca una estructura organizacional eficiente, una misión, visión y objetivos sólidos. Sin embargo, se identificaron algunas deficiencias en la capacitación y contratación del personal, y el uso de sistemas manuales poco automatizados para el control de actividades operativas y logísticas. Otro hallazgo es la demora de los procesos de exportación e importación por factores externos como: la gestión aduanera, agentes climáticos, accidentes, entre otros. Se proponen cuatro estrategias para la mejora y optimización de la gestión operativa: 1) Programa de contratación para nuevos conductores; 2) Programa de capacitación técnica a conductores; 3) Sistema de gestión ERP (Planificación de Recursos Empresariales); y 4) Plan de cobertura de viajes para temporadas altas.

Palabras clave: Estrategia operativa, exportación, gestión operativa, importación, transporte.

Abstract

This research analyzes the operational processes of exporting and importing goods, including stages such as service contracting, planning, procurement, production, distribution, and customer service. The main problem is the delay in delivering goods to customers, along with delays in customs and operational procedures, leading to deficiencies in the service offered by the company. Therefore, this process is analyzed with the objective of implementing strategies to optimize operational management within the company. Based on its subject matter, this is applied research, and according to its philosophical approach, it is qualitative. The study population is the company Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA). Data collection involved interviews and documentary research. Among the main findings are an efficient organizational structure and a solid mission, vision, and objectives. However, some deficiencies were identified in staff training and recruitment, as well as the use of manual systems with limited automation for controlling operational and logistical activities. Another finding is the delay in export and import processes due to external factors such as customs procedures, weather conditions, accidents, and others. Four strategies are proposed to improve and optimize operational management: 1) Recruitment program for new drivers; 2) Technical training program for drivers; 3) Enterprise Resource Planning (ERP) system; and 4) Travel coverage plan for peak seasons.

Keywords: Operational strategy, export, operational management, import, transport.

Índice de contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Antecedentes	4
3.	Planteamiento del problema.....	9
3.1.	Caracterización general del problema	9
3.1.	Preguntas-problema de investigación.....	12
4.	Justificación	13
5.	Objetivos de la investigación	15
3.2.	Objetivo general.....	15
3.3.	Objetivos específicos.....	15
6.	Fundamentación teórica	16
6.1.	Empresa.....	16
6.1.1.	Definición de empresa.....	16
6.1.2.	Funciones de una empresa.....	17
6.1.3.	Clasificación de las empresas	18
6.1.4.	Empresas del sector de servicios.....	20
6.1.5.	Empresas de transporte terrestre	22
6.2.	Gestión operativa.....	23
6.2.1.	Definición de gestión operativa	23
6.2.2.	Importancia de la gestión operativa	25
6.2.3.	Gestión operativa en empresas de transporte.....	25
6.2.4.	Etapas de la gestión operativa de empresas de transporte terrestre	26
6.2.5.	Factores operativos de importación y exportación	34
6.3.	Estrategias para la gestión operativa.....	34
6.3.1.	Definición de estrategias operativas	34
6.3.2.	Importancia de la estrategia operativa.....	35
6.3.3.	Tipos de estrategias operativas	37
7.	Supuesto de investigación	39
7.1.	Operacionalización por objetivos específicos.....	39
8.	Diseño metodológico.....	41
8.1.	Tipo de estudio	41
8.2.	Área de estudio	41
8.2.1.	Área de conocimiento.....	41

8.2.2.	Área geográfica	42
8.3.	Universo de estudio.....	43
8.3.1.	Muestra de estudio	43
8.4.	Técnicas de recolección de datos	44
8.5.	Etapas de la investigación	44
9.	Análisis y discusión de resultados	46
9.1.	Organización de la empresa TUCSA	46
9.1.1.	Fundación de la empresa	46
9.1.2.	Misión, visión y valores.....	46
9.1.3.	Objetivos de la empresa.....	47
9.1.4.	Imagen corporativa.....	48
9.1.4.1.	Logotipo	48
9.1.5.	Organización de la empresa TUCSA.....	50
9.1.6.	Recursos y equipamiento	52
9.2.	Gestión operativa implementada por la empresa TUCSA	53
9.2.1.	Organización y funciones del área operativa.....	53
9.2.2.	Bases principales de manuales de operación internos de la empresa	55
9.2.3.	Protocolos para asignar vehículos, conductores y equipo especializado	56
9.2.4.	Política salarial de la empresa TUCSA	57
9.2.5.	Productividad, costos y rentabilidad	58
9.3.	Bases de contratación del servicio de transporte en la empresa TUCSA.....	62
9.3.1.	Política de contratación de servicio en la empresa.....	62
9.3.2.	Política de seguridad de la mercancía	69
9.3.3.	Principales clientes de la empresa TUCSA	70
9.4.	Factores operativos en la exportación e importación de la empresa TUCSA	74
9.4.1.	Gestión aduanera por parte de la empresa TUCSA	74
9.4.2.	Coordinación logística y operativa	75
9.4.3.	Capacitación y desarrollo del personal	79
9.5.	Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa en la empresa TUCSA	81
9.5.1.	Análisis PESTEL.....	81
9.5.2.	Análisis FODA.....	83
9.5.3.	Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa	84
10.	Conclusiones	86

11. Recomendaciones	88
12. Referencias bibliográficas.....	89
13. Anexos	96

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de costos operativos mensuales y anuales	59
Tabla 2. Tabla de cantidad de carga transportada mensualmente	60
Tabla 3. Tabla de utilidad operativa	61
Tabla 4. Tabla de tarifa por kilometraje – Carga seca. En dólares americanos.....	68
Tabla 5. Tabla de tarifa por kilometraje – Carga perecedera. En dólares americanos	68
Tabla 6. Tabla de cantidad de viajes promedio de los principales clientes	73

Índice DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la ciudad de Managua, Nicaragua.....	42
Figura 2. Logotipo de la empresa TUCSA.....	48
Figura 3. Oficinas de la empresa TUCSA.....	49
Figura 4. Oficinas de gerencia general y administrativa	49
Figura 5. Predio de estacionamiento de cabezales	49
Figura 6. Organigrama de la empresa TUCSA	50
Figura 7. Gráfica de utilidad mensual operativa.....	62
Figura 8. Entrevista a gerente administrativo.....	117
Figura 9. Entrevista a encargado de logística y operaciones.....	117
Figura 10. Entrevista a conductores	117
Figura 11. Entrevista a conductores	117
Figura 12. Instalaciones de la empresa.....	118
Figura 13. Equipamiento (furgón y excavadora)	118

1. Introducción

Las importaciones y exportaciones son una base fundamental para el desarrollo comercial de cada país. Estos procesos permiten la adquisición de bienes necesarios que no son producidos o fáciles de obtener en el territorio nacional, esto es llevado a cabo mediante un intercambio entre países. Un agente importante durante esta actividad es el servicio de transporte de carga pesada.

La empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA) con sede en la ciudad de Managua, es una empresa que se dedica a prestar este servicio a lo largo de Centroamérica, Panamá y Ciudad Hidalgo (México).

La gestión operativa de las exportaciones e importaciones es fundamental para el éxito comercial internacional, sin embargo, estos procesos se pueden ver afectados por factores que dificulten su desarrollo, la principal problemática que enfrenta la empresa TUCSA es el retraso en entregas de mercancía. La demora en los tiempos de entrega puede tener efectos negativos tanto dentro de la empresa como en los clientes, bien sean pérdidas monetarias, incidentes, o inconformidad por parte del receptor.

Es por ello que con el fin de buscar un mejor desarrollo se necesita una buena gestión en todas las operaciones que conforman este proceso. Una buena gestión operativa permitirá a la empresa TUCSA llevar sus actividades comerciales de una manera más eficiente, logrando la ejecución de sus entregas en tiempo y forma, el cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción con sus clientes.

La presente investigación es una investigación aplicada con enfoque filosófico cualitativo. Tiene como objetivo analizar los procesos operativos de exportación e importación de productos y proponer estrategias que optimicen la gestión operacional dentro de la empresa TUCSA. Este estudio es de gran importancia al funcionar como un modelo de mejora para la empresa y otras entidades dedicadas a la prestación del mismo servicio. También sirve de

fuentes de conocimiento para el desarrollo académico y profesional de las/los estudiantes y personal educativo de UNAN-Managua, CUR Estelí.

La organización de este informe final abarca los siguientes aspectos:

El primer contenido aborda la introducción del estudio, destacando el problema, objetivo y el impacto e importancia que esta tiene para la empresa y comunidad estudiantil. El segundo contenido aborda los antecedentes todos los estudios previos realizados con relación al tema. Estos estudios se muestran clasificados en antecedentes internacionales, nacionales y locales, destacando sus temas, objetivos, metodología y resultados. Al final de este contenido se resalta la relación de dichos estudios con la investigación desarrollada.

El tercer contenido detalla el problema de estudio, se describe considerando las diferentes etapas de la gestión operativa, y las consecuencias que traen para la empresa y clientes. Dentro de este punto se anota la pregunta central y cinco preguntas específicas de investigación.

El cuarto contenido corresponde a la justificación, demostrando su importancia e impacto social y académico, tanto en la empresa como en la UNAN-Managua y en la población en general.

El quinto contenido se refiere a los objetivos de la investigación, precisando el objetivo general y los objetivos específicos. En estos últimos, se formula un objetivo propositivo con el fin de incluir propuestas para la resolución de la problemática dentro de la empresa.

El sexto contenido aborda la fundamentación teórica. Para el caso de esta investigación se conceptualizaron tres ejes teóricos, referidos a: 1) empresa, 2) gestión operativa y 3) estrategias para la gestión operativa.

El séptimo contenido se refiere a los supuestos de investigación. En este aspecto se incluye el cuadro de operacionalización para cada objetivo específico, detallando la dimensión de análisis, definición operacional, categoría, y fuentes de recolección de datos.

El octavo contenido detalla el diseño metodológico del estudio. Se define el tipo de investigación, el área de estudio, área de conocimiento y área geográfica. También se especifica el universo de estudio, y los criterios de selección de la muestra, las técnicas de recopilación de datos y la descripción de las etapas de la investigación.

El noveno contenido se refiere a los resultados y su análisis, los cuales se presentan en función del cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

El contenido décimo y onceavo aborda las principales conclusiones y las recomendaciones respectivamente. Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

2. Antecedentes

Se revisaron diversas fuentes de información en relación al tema de investigación, donde se encontraron doce tesis de licenciatura y maestría para ser consideradas como antecedentes internacionales, nacionales y locales.

A nivel internacional se identificaron cinco tesis detalladas a continuación:

Una primera tesis titulada: Gestión de procesos operativos y su incidencia en la toma de decisiones de inversión en la empresa Inversiones y Transportes Fernández SAC. El objetivo fue evaluar la gestión de los procesos operativos, para la toma de decisiones de inversión en nuevas unidades de transporte en una empresa de Chiclayo, Perú. La problemática aborda la falta de unidades en la entidad que ocasiona pérdida de clientes y mala imagen de la empresa. La investigación es aplicada. Se realizaron entrevistas y análisis documental. Como resultados se identificó que la empresa requiere una buena gestión en las áreas administrativas y operativas. Para una buena gestión operativa se recomendó crear un blog corporativo, campañas de redes sociales, invertir en unidades de transporte, contratar nuevo personal y motivación al personal contratado (Fernandez, 2024).

Una segunda tesis titulada: Sistema de gestión de transporte para incrementar la productividad en el proceso de importación en empresa de transporte. El objetivo fue analizar las actividades y procedimientos de una empresa de transporte de carga para mejorar su productividad en el proceso de importación. La problemática reside en la ineficiencia en la planificación de flotas y la falta de un plan de mantenimiento efectivo. El tipo de investigación es aplicada. Se utilizaron encuestas y simulación de implementación de TMS (Sistema de gestión de transporte). Los resultados muestran que las principales causas de demora están en la asignación de unidades de transporte y conductores. La implementación del TMS se propone como solución para optimizar la planificación de rutas, asignación de recursos y mejorar la eficiencia general del proceso de importación (Cornejo & Taza, 2023).

Una tercera tesis titulada: Optimización en logística de importaciones para la cadena de abastecimiento de materia prima en una fábrica de productos alimenticios. El objetivo de la investigación fue optimizar la logística para las importaciones en la cadena de abastecimiento de materia prima en la fábrica. El tipo de investigación es aplicada. Se aplicó como método la observación. Como resultados se encontraron que el medio de transporte más rápido y utilizado en Fábrica San Lucas es el terrestre y que determinar los puntos de mejora en procesos de cargas y despacho es de suma importancia para reducción de tiempos y gastos de importación. Se proponen dos soluciones para optimizar el proceso de importación y el lead time, los cuales se basan en la utilización de sistemas de software (ERPCRM y BMP) para un mejor control de la asignación de transporte (López E. , 2022).

Una cuarta tesis titulada: Impacto en las operaciones logísticas de la organización de la Cámara Nacional de Transportistas de Carga (CANATRAC), producto de los atrasos en los eslabones de la cadena de suministro para la importación de mercadería. La problemática se basa en agilizar los procesos logísticos de entradas y salidas al país de tráileres con diferentes productos. La investigación es aplicada. Se aplicaron cuestionarios y encuestas. Los resultados muestran que se pueden hacer mejoras para agilizar la movilidad del transportista dentro del país y así lograr la productividad y competitividad económica. Se propone realizar una reestructuración y reorganización de las tareas y de cómo se realizan los procesos (Fernández & Jiménez, 2021).

Otra tesis titulada: Análisis de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras - caso Walmart en Costa Rica 2019-2020. El objetivo fue analizar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora. La problemática está enfocada en tener una buena logística para completar la cadena de suministro y evitar atrasos. El tipo de investigación es aplicada. Las técnicas fueron entrevistas y cuestionarios. Los resultados anotan que la logística consiste en la asignación de la orden de compra, transporte de la carga, y tramitología, y la cadena de suministros consiste en la planeación y negociación de la compra. Se recomendó a las empresas importadoras que utilicen las herramientas adecuadas como son la planeación y coordinación en sus departamentos de importaciones, creando un plan de acción inicial (Vargas, 2020).

A nivel nacional se identificaron tres tesis:

La investigación titulada: Funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte M y M durante el período 2020, en la ciudad de Estelí. El objetivo fue analizar el funcionamiento del proceso administrativo y logístico para mejorar la calidad del servicio de transporte de carga pesada en la empresa M y M en la ciudad Estelí, período primer semestre año 2020. La problemática se basa en la carencia de una buena comunicación entre los empleados y sus puestos. La investigación es del tipo aplicada. Se realizaron entrevistas y guía de observación. Como resultados se encontraron que la empresa no cuenta con un buen funcionamiento administrativo y como consecuencia existe un mal clima laboral. Se recomendó a la empresa estrategias para la mejora en cada etapa del proceso administrativo enfocados en el servicio al cliente (Lanuza, Olivera, & Arteta, 2021).

La tesis titulada: Influencia del proceso logístico en las exportaciones de la empresa Producción Para La Sociedad S.A. (PROEXPORTS S.A.), período primer semestre del año 2020, en la ciudad de Estelí. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del proceso logístico en las exportaciones de la empresa PROEXPORTS S.A, período primer semestre año 2020, en la ciudad de Estelí. El tipo de investigación es aplicada. Se aplicaron entrevistas. Como resultados se identificó que una buena implementación de estrategias en proceso logístico, mejora notable de las exportaciones, la reducción de costos mediante una mejor comunicación y se evitan cometer errores que repercutan costos adicionales. Se recomienda la adquisición de un sistema automatizado en el departamento logístico, para la rápida ejecución de documentos de cobranza para ser más productiva (Hernández, Pérez, & Rizo, 2021).

Otra investigación titulada: Determinación de la tarifa por concepto de fletes de transporte pesado nacional en la empresa “Transporte Columbia” en la ciudad de Chinandega. El objetivo de la investigación fue determinar la fijación de los costos por concepto de flete terrestre de carga para poder contar con los elementos de juicios coadyuvando a la toma de decisiones. El tipo de investigación es aplicada. Como medio para recolectar información se usó análisis documental y entrevistas. Como resultado se logró definir los costos fijos y

variables de la actividad y se recomendó a la empresa “Transporte Columbia” fortalecer la generación de datos financieros que apoyados en la metodología sugerida permitirían actualizar frecuentemente la determinación del costo de la tarifa por kilómetro a recorrer (Guevara, Gamboa, & Matute, 2019).

A nivel local se identificaron cuatro tesis:

El estudio titulado: Aplicación de la metodología de gestión de/por proceso (BPM) para mejorar la eficiencia de la gestión de la dirección de operaciones del Instituto Regulador de Transporte del municipio de Managua, período 2022. El objetivo fue mejorar la eficiencia de la gestión operativa y administrativa de la dirección de operaciones del Instituto Regulador de Transporte del municipio de Managua. La investigación es aplicada. Se aplicaron encuestas, entrevistas y revisión documental. Los principales resultados muestran que la estructura organizativa del instituto no permite procesos integrados, los trabajadores no cuentan con suficiente conocimiento y la gestión se optimizaría al implementar la metodología BPM (gestión por procesos). Se recomendó elaborar manuales y aplicar la herramienta con la metodología BPM (Robles, Meneses, & Matamoros, 2022).

La investigación titulada: Administración de operaciones, estrategias del proceso de operaciones en las empresas de bienes y servicios de Nicaragua. El objetivo de esta investigación fue analizar las estrategias del proceso de operaciones en el diseño de operaciones como distribución de las instalaciones y localización, pedidos y sistemas de información para las empresas de bienes y servicios. El tipo de investigación es documental. Los medios de recolección de información fueron fuentes bibliográficas. Los resultados indicaron que al analizar las estrategias del proceso de operaciones se descubrió lo importante que es el papel de las operaciones dentro de todas las organizaciones y la creciente importancia de distribución y localización en las instalaciones (Chavarría & Ugarte, 2021).

La tesis titulada: Análisis de la importancia de los servicios logísticos del comercio internacional en Nicaragua, en el año 2020. El objetivo de esta investigación fue analizar la importancia de los servicios logísticos del comercio internacional en Nicaragua en el año

2020 y proponer líneas generales de mejoras para fortalecer la competitividad del país. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva. Se aplicaron entrevistas y revisión documental. Los resultados resaltan la importancia del desarrollo de los servicios logísticos en el crecimiento de la economía del país, quedó demostrado que el transporte de mercancías es un sector estratégico para cualquier economía, y en particular para la incipiente economía nicaragüense. Proponen adecuar la ley de concertación tributaria definiendo correctamente las obligaciones fiscales de participantes en la cadena de servicios logísticos (Molina, 2021).

El siguiente estudio titulado: Evaluación del control de gestión en la operatividad de la agencia de transporte logístico de carga TM Express, S.A durante el período 2019. La investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión operativa de la agencia de transporte logístico de carga TM Express, S.A. con sede en Managua. La problemática está centrada en la escasez de manuales de procesos definidos y la poca información de carácter técnico. La investigación es de tipo aplicada. Se aplicaron medios como entrevista y cuestionarios. Como resultados se identificó que la empresa carece de una política interna, manuales de procedimientos, y flujogramas en sus gestiones por lo que se propuso un sistema de control de gestión a través de la presentación de un documento denominado “Sistema de control de gestión en el departamento de operaciones de la agencia TM Express S.A” (Mena, 2020).

Los antecedentes previamente analizados aportan a la presente investigación conocimiento y fundamento al tema en estudio, además son una base concreta de estudios previos en donde se presentan las áreas de mayor interés en las cuales se puede profundizar, de igual modo permiten identificar las problemáticas de estos estudios en los procesos de la gestión operativa y así proponer nuevas soluciones a través de estrategias operativas que sean novedosas y asertivas.

En estos antecedentes se muestra que existe información relacionada con el tema de investigación, pero este estudio profundiza en cada una de las etapas de la gestión operativa de una empresa de carga, abarcando ambos procesos comerciales: exportación e importación. Este estudio identifica factores que pueden obstaculizar y/o facilitar su óptimo funcionamiento. Además, se proponen estrategias enfocadas en gestionar de manera

adecuada las distintas operaciones que pueden contribuir la eficiencia y el desarrollo de la empresa.

3. Planteamiento del problema

3.1. Caracterización general del problema

El comercio internacional es una actividad importante para el crecimiento y desarrollo económico de todo país. Este está basado por los procesos de importación y exportación, los cuales consisten en un intercambio de bienes entre los diferentes países. Esto constituye un alcance internacional que también beneficia a la población de cada país, ya que proporciona aquellos bienes necesarios que no son fáciles de adquirir y deben ser obtenidos de otro país. Un retraso o mala gestión de estos procesos puede afectar significativamente la economía nacional, así como a los beneficiarios o destinatarios, provocando que la demanda no pueda ser cubierta, que exista una baja en los ingresos y una deficiencia en la competitividad.

En el intercambio comercial internacional, las empresas de transporte de carga pesada tienen un papel importante porque son los encargados de garantizar el flujo de la importación y exportación de mercancías a terceros.

El caso específico de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA) que comenzó sus operaciones en 1992, y ha jugado un papel fundamental en el intercambio comercial con los países centroamericanos, Panamá y Ciudad Hidalgo (México). Esta empresa tiene su sede central en la ciudad de Managua, Nicaragua.

No obstante, las empresas de transporte de carga pesada se enfrentan a diversos factores que pueden incidir de manera negativa en el proceso de entrega de mercancías, y eso sucede en la empresa TUCSA, en las diferentes etapas de la gestión operativa del transporte:

La primera etapa de la gestión operativa del transporte consiste en la contratación de servicio. Se inicia con la solicitud del cliente y la formalización del contrato, dentro de esta

etapa uno de los factores que provoca mayor tiempo en el proceso de transportación es la documentación incompleta que entregan los clientes. Al no tener la información correcta no es posible que la empresa lleve a cabo los procesos preliminares para la transportación de la mercadería, como lo son: fechas de recepción de mercancía y establecimiento de tarifas. Realizar la transportación durante temporadas de demandas altas, también puede provocar que la empresa no pueda realizar o retrase el viaje.

La segunda etapa consiste en la planificación. En este punto se establecen rutas y se asignan los furgones y conductores a los viajes programados. En el caso de TUCSA cuando hay mucha demanda no es posible cubrirla en su totalidad con los recursos que dispone la empresa, por lo que subcontratan a choferes y furgones. Esto provoca que los ingresos de esos viajes no sean exclusivamente para la empresa.

El aprovisionamiento comprende la tercera etapa del proceso de gestión operativa. En esta fase radica la preparación de la mercancía en la cual, se inicia con la elección del furgón adecuado según las necesidades, para seguidamente ser dirigido a la bodega del solicitante, cabe destacar que el embalaje y envase de la mercadería está a cargo de este mismo y se sujeta con cintas o barras metálicas dependiendo del tipo de producto que se traslade. TUCSA se dedica a transportar carga seca, refrigerada, maquinarias, productos inflamables, mercadería variada, por ejemplo, granos básicos, ropa, etc.

En esta etapa lo que influye son los tipos de mercancías que transporta la empresa, en especial la carga refrigerada y productos inflamables, ya que suele ser mayormente inspeccionadas por las autoridades aduaneras y policiales y los tiempos de espera pueden durar más de 3 días.

La cuarta etapa es la producción. En este proceso se asegura correctamente la mercadería. Los principales responsables a lo largo de esta etapa son los conductores, quienes deben tener precaución y responsabilidad durante el desplazamiento. El mayor inconveniente en este transcurso es la demora de entrega, la cual en ocasiones es provocada por factores internos,

la empresa no cuenta con suficiente personal capacitado y con experiencia para transportar mercancía pesada.

Actualmente la empresa carece de conductores con destrezas de mercancía pesada, lo cual ha provocado que en diversas ocasiones la empresa tenga que rechazar los servicios solicitados o llegar a un acuerdo con el cliente de hacer espera mientras los conductores se desocupan.

Otro factor que perjudica es la mercancía transportada dado que pueden existir accidentes que primeramente afectan al recurso humano y luego el equipo de la empresa, esto incide también en costos a cubrir como: levantamiento con grúa, viajes, viáticos y tiempo del personal administrativo.

De igual manera TUCSA se ha enfrentado a otras situaciones o incidentes como son los robos. Al ser robada la mercadería y el transporte, sólo la mercadería está cubierta por el seguro, mientras que el transporte no, una situación que la empresa ya ha desafiado previamente.

En la quinta etapa se basa en la distribución de la mercancía, TUCSA se enfrenta igualmente a las problemáticas planteadas con anterioridad. En la empresa se ha evidenciado un aumento en los tiempos de traslado de la mercadería, otro factor que influye son los puntos fronterizos debido a inspecciones prologadas, procesos administrativos lentos por parte de las autoridades competentes y falta de estandarización entre los procedimientos aduaneros de cada país.

Además, la falta coordinación entre los agentes aduaneros, los transportistas y los responsables de logística de la empresa ha contribuido una mayor incertidumbre en los tiempos de entrega, porque a pesar de que TUCSA cuente con rutas y cronogramas establecidos, las demoras de las aduanas son una variable difícil de controlar y predecir, lo cual impide que TUCSA tenga una planificación eficiente y afecta el flujo continuo de mercancías. Esta situación no solo ha generado que los clientes estén inconformes, también

la imagen de la empresa es perjudicada y limita su competitividad frente a otras compañías del sector.

Esta situación se extiende en puntos fronterizos de alto tráfico como Peñas Blancas (Nicaragua-Costa Rica), Paso Canoas (frontera con Panamá) y Ciudad Hidalgo (México), donde los tiempos de entrega pueden extenderse por varias horas o incluso días, dependiendo del volumen de carga y la capacidad de atención del puesto aduanero. Esta variabilidad en los tiempos de tránsito impide una planificación precisa de las rutas y limita la capacidad de respuesta de TUCSA antes estos imprevistos. Estas dilataciones han generado situaciones que afectan el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados con los clientes y estropean la eficiencia de las operaciones logísticas de TUCSA.

Y en la última etapa de la gestión operativa la cual es el servicio al cliente, TUCSA ha presentado dificultad en esta etapa debido a todos los atrasos que se han mencionado con anterioridad en la transportación de la mercancía. Lo que genera que los clientes estén inconformes y la imagen de la empresa pueda ser perjudicada. Otro factor que repercute es la comunicación con los clientes y como estos presionan a los choferes a la hora de dar seguimiento al desplazamiento de sus bienes.

3.1. Preguntas-problema de investigación

En base a la descripción del problema se ha delimitado esta investigación en una ruta-crítica de preguntas problemas:

Pregunta general:

¿Cuáles son los procesos operativos que implementa la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA) al brindar el servicio de exportación e importación de productos en el período 2024-2025?

Preguntas específicas:

1. ¿Cómo se organiza y funcionan las etapas de la gestión operativa del transporte desde la empresa TUCSA?
2. ¿Cuáles son las bases de contratación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA) en el servicio de importación y exportación de mercancías?
3. ¿De qué manera influyen los procedimientos aduaneros en la exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)?
4. ¿Cuáles son los factores que han generado la obstrucción de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)?
5. ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para garantizar una gestión operativa más eficiente para los procesos de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)?

4. Justificación

Uno de los propósitos de investigar la gestión operativa de los procesos de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA), se centra en aportar soluciones que ayuden a la empresa a optimizar estos procesos para evitar los altos costos operativos. Dichos aportes pueden ser de utilidad en su implementación cuando la empresa elabore un plan de acción para los diferentes niveles a mejorar o perfeccionar de la gestión operativa.

Además, esta investigación es de gran importancia para los niveles directivos y operativos de la empresa, porque contiene un panorama actual de su desempeño operacional en los

procesos de exportación e importación, cuenta con información valiosa para realizar acciones que le simplifique la ejecución de sus funciones para una mejora en el desempeño futuro.

El presente trabajo es un modelo a seguir por su estructura, etapas, funciones claras y objetivas que resaltan la gestión operativa de la empresa TUCSA, así como sus dificultades y como se pueden afrontar estas situaciones desde el ámbito empresarial sin afectar sus objetivos propuestos. También servirá de apoyo a los propietarios o gerentes de empresas con objetivos similares a TUCSA, dado que cuenta con información sobre la gestión operativa e identifica el funcionamiento, así como las debilidades o amenazas, por lo que se puede utilizar como guía y tomar acciones de mejora para ser más eficientes y productivos.

Por otro lado, esta investigación también fortalece los estudios que promueve en pregrado la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), CUR Estelí. Este estudio enriquece la línea de investigación de ciencias económicas, concretamente, la línea de CEC2 organizaciones, gobierno y economía nacional. Es de mucha importancia porque promueve y muestra el alcance que tiene la universidad en temas empresariales y económicos, además es de gran apoyo para investigaciones posteriores relacionadas con logística u gestión operativa.

Cabe destacar que la presente investigación es una fuente de conocimiento para las y los estudiantes, así como para el personal educativo, puesto que funciona como un modelo para el desarrollo profesional y académico. Se brinda un ejemplo empresarial en el que es necesario la resolución de problemas y la buena gestión, esto permite a los estudiantes la oportunidad de conocer acerca de una empresa real y las problemáticas que esta puede enfrentar, y por consiguiente las medidas que se pueden llevar a cabo para una mejora significativa.

En el estudio se aplican diferentes técnicas de recolección de datos, medios para la solución de problemas como lo son las estrategias, y habilidades de razonamiento para que las y los lectores, tanto docentes como estudiantes fortalezcan su entendimiento y puedan aplicarlo en algún punto de su vida profesional.

5. Objetivos de la investigación

3.2. Objetivo general

Analizar los procesos operativos de exportación e importación de productos para la implementación de una estrategia que optimice la gestión operacional dentro de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).

3.3. Objetivos específicos

1. Describir el funcionamiento de las etapas de gestión operativa de transporte implementadas por la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).
2. Determinar las bases de contratación en el servicio de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).
3. Identificar los principales factores operativos que afectan la exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).
4. Plantear estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa en los procesos de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).

6. Fundamentación teórica

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos que son: 1) Empresa, 2) Gestión operativa y 3) Estrategias de gestión operativa, en este contenido se detallan las definiciones.

6.1. Empresa

6.1.1. Definición 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). Así mismo, se define la empresa como una organización formada por un grupo coordinado de recursos humanos, materiales, inmateriales y financieros, dedicada a realizar actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios que cubren una necesidad a cambio de la obtención de un beneficio (Antón & Garijo de Miguel, 2024, pág. 90).

La empresa es la organización de los recursos necesarios, que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar objetivos previamente definidos (Lobato, 2011, pág. 7).

La importancia de las empresas es que actúan como fuente principal de crecimiento y de empleo. Las empresas se sitúan en el centro mismo de la actividad económica y del proceso de desarrollo en casi todos los países. Lo que impulsa el crecimiento es la creatividad y el trabajo esforzado de los empresarios y los trabajadores. Las empresas proporcionan los bienes y servicios que todos necesitamos, desde los bienes de consumo a la atención de salud, los alimentos y viviendas. También son una fuente primordial de ingresos fiscales y, por consiguiente, constituyen normalmente los cimientos en que descansa la prestación pública de servicio de salud, educación y de otro tipo. Son importantes para todas las sociedades, tanto si buscan mejorar a partir de su situación economías de bajos ingresos (Oficina Internacional del Trabajo, 2007).

La empresa es la unidad de producción del sistema económico de un país, cuyo objetivo prioritario es la consecución de beneficios para los propietarios de la empresa, teniendo, además otra serie de objetivos secundarios, que estando al servicio del objetivo prioritario, determinan la estrategia empresarial (Lobato, 2011, pág. 7).

Según Lobato (2011, pág. 7) los objetivos más importantes de una empresa son:

- Cubrir las necesidades del mercado.
- Generar puestos de trabajo.
- Dinamizar la sociedad de una determinada zona.
- Crecer extendiéndose por nuevos mercados y alcanzar prestigio.

6.1.2. Funciones de una empresa

Las principales funciones de la empresa son la coordinación de sus recursos y la elaboración de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y obtener un beneficio. Estas funciones se realizan a través de las siguientes áreas básicas definidas por Prieto, Álvarez y Herráez, (2013, pág. 53):

1. Recursos humanos: Recluta, selecciona, contrata y se encarga de las relaciones profesionales con los trabajadores y sus representantes.
2. Aprovisionamiento: Se encarga de la adquisición de los elementos materiales que precisa la empresa para cumplir su objetivo. Relaciona a la empresa con los proveedores. También se encarga del almacenamiento.
3. Producción: Lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos. Es una función muy técnica.
4. Comercial: Realiza estudios del mercado y se encarga de la promoción y venta de los productos. Pone en relación a la empresa con los distribuidores y los clientes.
5. Finanzas: Se encarga de la obtención y administración de los recursos económicos necesarios para financiar todas las inversiones requeridas por la empresa.
6. Administrativa: Está presente en todas las demás funciones de la empresa, con capacidad para coordinarlas. Desarrolla las tareas burocráticas y de relación con las

Administraciones Públicas, así como las de contabilidad, control administrativo y obligaciones fiscales.

7. Directiva. Se encarga de:

- Planificar: fija los objetivos y diseña las estrategias para conseguirlos.
- Organizar: ordena los recursos materiales y humanos para conseguir los objetivos previamente diseñados.
- Gestionar: ejecuta de forma eficaz las decisiones que haya acordado.

8. Controlar: comprueba que la actividad de cada una de las áreas básicas de la empresa está cumpliendo con los objetivos previamente diseñados, con el fin de corregirlos en caso contrario.

6.1.3. Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse por un sin número de conceptos: tamaño, ubicación, giro, producto, ventas, personal, importancia, antigüedad, imagen, rentabilidad, entre otros. A continuación, se definen las clasificaciones por finalidad, actividad, origen del capital y tamaño por Tejeda (2023, págs. 183-189):

1. Por su finalidad

- a) Lucrativas: Una organización con fines de lucro existe principalmente para generar un beneficio, es decir, para captar más dinero de lo que gasta. Los propietarios pueden decidir conservar todos los beneficios, o pueden gastar parte o la totalidad en el negocio mismo. O bien, pueden decidir compartir parte de ella con los empleados a través del uso de varios tipos de planes de compensación, por ejemplo, participación de los empleados en las ganancias.
- b) No lucrativas: Las organizaciones sin fines de lucro existen para proporcionar un servicio particular a la comunidad. La palabra "sin fines de lucro" se refiere a un tipo

de negocio, uno que se organiza bajo reglas que prohíben la distribución de ganancias a los propietarios. "Beneficio" en este contexto es un término contable relativamente técnico, relacionado, pero no idéntico a la noción de un excedente de ingresos sobre los gastos.

2. *Por su actividad*

- a) Empresas manufactureras: Las empresas manufactureras compran materiales, los convierten en productos y luego los venden a otras compañías o a los consumidores finales. Las compañías manufactureras incluyen siderúrgicas, fabricantes de automóviles y fabricantes de ropa.
- b) Comerciales: Las compañías de comercialización compran productos que están listos para la venta y luego los venden a los clientes. Las compañías de comercialización incluyen concesionarios automotrices, tiendas de ropa y supermercados.
- c) Agrícolas: Estas son las empresas que se dedican a actividades directamente relacionadas con la agricultura, la pesca, la ganadería, etc.
- d) De servicios: Las compañías de servicios realizan servicios por una tarifa. Este grupo incluye firmas de contabilidad, bufetes de abogados, compañías de provisión de electricidad, etc.

3. *Por el origen de su capital*

- a) Públicas: Una empresa pública es una empresa o negocio que el público, a menudo el gobierno, controla. Dado que el gobierno es un agente del pueblo, o público, la propiedad del gobierno es la última forma de propiedad pública, particularmente en una nación democrática. Esto no se limita a los gobiernos federales; las empresas de propiedad o control local, como las empresas municipales de agua y alcantarillado, también son empresas públicas. El gobierno tiene la última palabra sobre los directores

de la empresa y las principales decisiones de política. Cualquier ganancia se invierte de nuevo en la empresa, o van al gobierno.

- b) Privadas: Una empresa privada es aquella que los ciudadanos privados poseen o controlan. Esto puede ser cualquier cosa, desde la propiedad exclusiva hasta las grandes corporaciones que cotizan en bolsa. En lugar del gobierno, los propietarios eligen la junta directiva de una empresa privada y los beneficios se distribuyen entre los propietarios o los accionistas. El gobierno no tiene voz directa en el funcionamiento de la empresa. Este tipo de empresa también se conoce como empresa libre.

4. *Por su tamaño*

- a) Microempresas: Las microempresas tienen un máximo de 10 trabajadores y suelen pertenecer a un único socio que también trabaja para la empresa.
- b) Pequeñas empresas: Las pequeñas empresas poseen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. Muchas de estas empresas son negocios familiares y ya poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo.
- c) Medianas empresas: Estas tienen entre 50 y 250 trabajadores y poseen una estructura organizacional que permite la delimitación del trabajo y las responsabilidades.
- d) Grandes empresas: Estas tienen más de 250 trabajadores y tienen a ser organizaciones altamente funcionales y con muchos recursos

6.1.4. Empresas del sector de servicios

Las empresas de servicio son aquellas organizaciones cuya actividad principal es la prestación de un servicio, para lo cual se requiere un alto grado de interacción con el cliente. Dentro de las empresas de servicio podemos distinguir los servicios suministrados en instalaciones, en los cuales el cliente ha de acudir a la instalación del servicio para obtenerlo,

de los servicios a domicilio, los cuales se llevan a cabo en el lugar donde está situado el cliente (Arias, 2016, pág. 137).

El concepto de servicios hace referencia a la acción y efecto de servir. También a la organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de una entidad oficial o privada. Actualmente las empresas de servicios pueden decirse dominan la actividad económica, con importantes contribuciones al empleo y la generación de riqueza, en términos de Producto Interior Bruto (Martín & Díaz, 2016, pág. 17).

En general, el sector servicios se puede definir como aquel que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, educación, sanidad y turismo entre otras. También engloba empresas de todos los tamaños. Puede decirse que lo caracteriza su diversidad (Martín & Díaz, 2016, pág. 17).

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes (Choy, 2012, pág. 9).

Las empresas de servicio poseen ciertas características y particularidades, que en algunos casos dificultan su análisis según Choy (2012, pág. 9):

- El recurso humano es el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio, y su cálculo mayormente se establece por el número de horas y tarifa horaria. La mano de obra directa permite estimar los costos indirectos que se atribuyan o se asigne para alcanzar el costo del servicio.

- El producto que se ofrece es intangible, el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. El producto final se resume en un reporte, donde el costo del papel es insignificante en comparación al valor agregado que tiene intrínsecamente la información que contiene.
- Por lo general se adecúa a un sistema de costos por órdenes, más que procesos, este último no es común que se utilice en estas empresas. El costeo por órdenes, es usado debido a que cada servicio que se pide tiende a ser diferente, por las especificaciones que establece el cliente.
- La orden de un cliente es un trabajo distinto e implica un conjunto de actividades diferentes, con cuenta y número de orden específico. En tal sentido, en cada orden o servicio se debe identificar los ingresos y sus respectivos costos directos e indirectos.

De acuerdo con Choy, (2012, pág. 10) existen diferentes tipos de empresas de servicio:

- Empresa de servicio de transportes: Proporciona el servicio de traslado o desplazamiento de personas o de cargas.
- Empresa de servicios públicos: Brinda atención a las necesidades de la comunidad.
- Empresa de servicio de seguros: Otorga el servicio de seguridad ante cualquier riesgo.
- Empresa de servicio de fianzas: Sirve de intermediario en las garantías.
- Empresa de servicio de créditos: Ofrece soluciones financieras.

6.1.5. Empresas de transporte terrestre

El transporte juega un papel preponderante en cualquier cadena logística, es la parte encargada de acercar el producto o servicio ofrecido hasta el cliente, o viceversa. Independientemente del objeto principal de la cadena, siempre tendrá que utilizar algún medio, ya sea físico o informático, para lograr el acercamiento mencionado. Las inversiones de capital y recursos en el transporte físico representan una gran proporción de los costes logísticos de las empresas, por lo que los esfuerzos se concentran a la reducción de los mismos. El suministro de servicios o productos por medio de la informática, aunque todavía tiene área de mejora, avanza mucho más rápido en este sentido (Gonzáles, 2016, pág. 1).

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 (INEGI, 2004, pág. 10).

De acuerdo con Cabrera Cánovas (2011, pág. 20) 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.

Una empresa de transporte suele organizarse por departamentos en función de sus principales áreas de actuación: tráfico, comercial, compras, administración y contabilidad, recursos humanos, calidad, etc. (Gonzáles, 2016, pág. 1).

6.2. Gestión operativa

6.2.1. Definición de gestión operativa

Las operaciones constituyen una excelente vía para progresar profesionalmente y llegar a posiciones de alta dirección en muchas organizaciones. La razón es que los gerentes de operaciones son responsables de decisiones fundamentales que inciden en el éxito de la organización. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 10)

En las empresas manufactureras, el jefe de las operaciones generalmente ocupa el puesto de COO (chief operations officer, director ejecutivo de operaciones) o vicepresidente de manufacturas (o producción u operaciones). El puesto correspondiente en una organización de servicio podría ser COO o vicepresidente (o director) de operaciones. Los subordinados

del director de operaciones son los gerentes de los departamentos, como: atención a clientes, producción y control de inventarios, control de calidad y procesamiento de cheques (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 10).

Los gerentes de operaciones diseñan nuevos procesos que tienen implicaciones estratégicas, y participan muy activamente en el desarrollo y organización de cadenas de valor que relacionan a los clientes y proveedores externos con los procesos internos de la empresa. A menudo, los gerentes de operaciones son responsables de mediciones clave del desempeño, como costo y calidad. Estas decisiones tienen un impacto estratégico porque afectan los procesos que la empresa usa para adquirir ventaja competitiva (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 11).

La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. En síntesis, la gestión es la interfase entre planeación-acción, acción-control y control-planeación (Velásquez, 2003, pág. 69).

La gestión operativa en el proceso administrativo representa la fase crucial en la ejecución de los planes estratégicos de una organización. En esta etapa, se transforman las estrategias y metas en acciones tangibles y concretas, involucrando la asignación de recursos, supervisión de tareas, seguimiento de procesos y la toma de decisiones ágiles y efectivas (Rodríguez & Castro, 2023, pág. 72).

La gestión operativa constituye un método para la ejecución de los procesos empresariales, utilizando los medios necesarios para la obtención de bienes y servicios. La gestión de procesos comerciales como parte de este tipo de gestión, considera las variables del mercado estrechamente relacionadas con el diseño e implementación de estrategias. Esta actividad desarrollada por empresas orientadas a la comercialización de productos de consumo masivo constituye el fin de la cadena de suministros (Bravo & Llor, 2024, pág. 285).

6.2.2. Importancia de la gestión operativa

La gestión operativa de transporte es de vital importancia para la economía y la sociedad al facilitar el movimiento de personas y mercancías, lo que permite la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Una red de transporte eficiente contribuye al crecimiento económico, facilita el comercio, mejora la calidad de vida y promueve la interconexión entre regiones (Zamora & Pedraza, 2013).

La gestión operativa es un ámbito funcional de negocios con responsabilidades pertinentes de administración de línea, porque se ocupa de gestionar todo un sistema que produce un bien o presta un servicio. Claro está que para que las empresas realicen una gestión operativa óptima requieren estrategias de integración, intensivas y de diversificación (Minta & Feijó, 2023, pág. 147).

6.2.3. Gestión operativa en empresas de transporte

El transporte de carga por carreteras permite entregas directas, ofreciendo servicios puerta a puerta, se considera transversal a toda la economía de un país. Se regula por normas, resoluciones, decretos e indicaciones internas del Ministerio del Transporte. En este contexto la auditoría logística, en la actividad del transporte de carga por carreteras, se convierte en una herramienta de gestión por lo que establece la secuencia para su realización en empresas de transporte. Su aplicación permite identificar deficiencias en cuanto a la gestión de la actividad (Cedeño & Gonzáles, 2020, pág. 43).

Romero, Reyes, & Torres (2020, pág. 673) con base en (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019) se sabe que la planificación, organización y control de actividades, se relacionan con la obtención, traslado y almacenaje de materiales y productos, desde su adquisición hasta el producto a consumir, esta relación dada como un sistema integral, con el fin de satisfacer los requerimientos de la demanda y necesidades de manera más eficaz y con el coste mínimo posible, consignándola en flujos de información aplicada.

6.2.4. Etapas de la gestión operativa de empresas de transporte terrestre

6.2.4.1. Contratación de servicio

El contrato de servicios es un contrato consensual, necesariamente oneroso, no requiere forma alguna para su validez y en virtud del mismo se instaura una relación duradera que puede ser indefinida o por tiempo cierto. Para que exista contrato de servicios debe existir siempre el precio o la contraprestación. Las partes contractuales son el prestador del servicio (arrendador), que puede ser cualquier persona física o jurídica y el cliente (arrendatario), a veces denominado también "comitente" o incluso "mandante" que igualmente puede ser cualquier persona física o jurídica (Infante, 2019, pág. 12).

De acuerdo a Infante, (2019, págs. 13-15) los contratos de servicios están basados en:

- *Obligaciones de las partes:* El cliente está obligado fundamentalmente a abonar el precio pactado o que sea determinado al finalizar la relación. Por su parte el prestador del servicio deberá desarrollar su actividad con la diligencia debida y, en el caso del profesional, de acuerdo con los principios y reglas que rigen su sector. El grado de diligencia que debe desarrollar el prestador del servicio dependerá de las circunstancias del supuesto contractual concreto de acuerdo con lo que razonablemente pueda esperarse y, si es el caso, de conformidad con las leyes y demás disposiciones jurídicas vinculantes aplicables al servicio.
- *Obligación recíproca de colaborar:* Las partes están sujetas, además, al deber general de colaboración recíproca, en la medida en la que sea razonable esperarla para el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Así, el cliente deberá suministrar la información e instrucciones que sean adecuadas para la consecución del servicio y facilitar su ejecución, mientras que el prestador del servicio deberá informar sobre los riesgos y posibles daños que puedan producirse durante la vida del contrato.

- *Deberes de información:* En general, el prestador de servicios tiene el deber precontractual de advertir al cliente sobre los riesgos previsibles en la ejecución del contrato que no haya sido manifestados o previstos por el cliente, que puedan perjudicarlo o aquellos que puedan incrementar en el futuro el precio del contrato. Por su parte, el cliente deberá informar al prestador sobre todas las circunstancias materiales y jurídicas de las que tenga conocimiento y que puedan influir en el desarrollo del contrato, y, en particular, si tiene conocimiento de hechos inusuales que puedan encarecer el servicio o causar que éste requiera más tiempo del previsto.
- *Extinción:* El contrato de servicios se extingue por el mutuo disenso de las partes, por el transcurso del tiempo si es por tiempo determinado o cuando así resulte de la naturaleza de la actividad pactada. Si el contrato es por tiempo indeterminado y la relación que une a las partes es calificable como de confianza, cabe el desistimiento unilateral de cualquiera de las partes sin necesidad de que medie justa causa. Si el contrato es por tiempo determinado, el desistimiento sólo puede operar mediante causa objetiva que justifique la necesidad de extinguir la relación contractual.

6.2.4.2. La planificación

La naturaleza de la planificación permite entender que esta es una actividad que se debe desarrollar antes de ejecutar cualquier tarea; sin el concurso de ella sería más fácil equivocarnos y aumentar los riesgos de no conseguir los objetivos que se pretenden. La planificación se convierte en una actividad necesaria, puesto que precede a la definición de presupuestos, entendiendo un presupuesto como la materialización económica de las actividades programadas (Terraza, 2011, pág. 9).

Según Terraza (2011, pág. 10) sobre los niveles de decisión en la planificación:

Todo lo concerniente a la planificación y programación, tiene que ver con realizar actividades y tareas que se constituyan en elementos estructuralmente informativos para que puedan orientar hacia el proceso de toma de decisiones. Las decisiones, como procesos estructurados

y sistémicamente razonados, no pueden prescindir de toda la metodología inmanente en la planificación y programación. Desde esta perspectiva existen tres niveles de decisión asociados a la planificación y programación:

- a) El nivel estratégico, que tiene que ver con la planificación a largo plazo, con la definición de objetivos a largo plazo y de políticas generales asociadas a la visión natural de la organización. Usualmente este nivel, está asociado a los estratos gerenciales y de juntas directivas de la organización. Ejemplos de esta forma de planificación son: la definición de políticas comerciales, políticas de ventas, de posicionamiento y de políticas financieras.
- b) El nivel táctico, que se asocia a la definición de lineamientos a mediano plazo; este nivel está asociado generalmente a los mandos medios. Ejemplos de decisiones en este nivel tenemos: el desarrollo de planes de operaciones, gestión de materiales y de stocks, programación maestra de las operaciones, etc.
- c) El nivel operativo, que tiene que ver con las actividades del día a día, es decir a corto plazo, y que está asociado al personal de ejecución de tareas en una organización. Las actividades asociadas a este nivel son aquellas que tienen que ver con el proceso de operaciones.

La planificación operativa es un proceso en el que se establecen objetivos específicos y se elaboran planes detallados para alcanzarlos en el corto plazo, generalmente en el transcurso de un año. Esta planificación se enfoca en los detalles y tareas específicas necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización (Pellicer & Castellanos, 2023, pág. 2).

Asimismo, se concibe a la planeación operativa como responsable de coordinar las actividades y recursos necesarios para implementar los planes tácticos en la organización. Esto implica la asignación de tareas y responsabilidades, la definición de procesos y procedimientos, y la gestión de los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación exitosa (Pellicer & Castellanos, 2023, pág. 2).

6.2.4.3. El aprovisionamiento

Aprovisionar es abastecer o adquirir lo necesario, y comprar también significa adquirir un bien. La gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización (Gómez R. , 2004, pág. 4).

Según Gómez R. (2004, pág. 5) los objetivos del aprovisionamiento son:

- Calcular las necesidades de la empresa
- Minimizar la inversión en inventarios
- Establecer un sistema de información

La gestión de aprovisionamientos es un área estratégica de la cadena de suministros debido a su impacto en los costes totales y en la atención oportuna de la demanda, incluye todas las actividades requeridas para satisfacer la necesidad de una empresa a través de fuentes externas de suministro, desde que se origina el proceso hasta su cumplimiento. Comprende la planificación y gestión de las compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y con el menor coste posible (Parra, Niño, & Suárez, 2022, pág. 2).

De esta forma, la logística de aprovisionamientos se encarga principalmente de: anticiparse a las necesidades del usuario, negociar ampliamente con proveedores, garantizar el ciclo de entrega al cliente, interpretar las tendencias de precios y las alzas, localizar y determinar fuentes confiables de suministro a clientes (Parra, Niño, & Suárez, 2022, pág. 2).

Esta función de aprovisionamiento ha experimentado cambios significativos, pasando de un enfoque orientado principalmente por el precio de compra, hasta un escenario de alianzas, integración de procesos y de efectos sinérgicos de las relaciones entre la empresa cliente y la empresa proveedora. Así, por ejemplo, los sistemas para la planificación de los materiales han evolucionado acercando cada día más a los diferentes miembros de la cadena de

suministros, desde la simple comunicación de necesidades detectadas hasta la interacción y cooperación, empleando tanto sistemas Kanban como sistemas de información integrados (Parra, Niño, & Suárez, 2022, pág. 3).

Se puede definir el aprovisionamiento como el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización. Así, el objetivo del proceso del aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los bienes adecuados y al departamento de ventas los productos finales que comercializará (Guerrero, Vásquez, Rivera, Daza, & Gomez, 2018, pág. 7).

La logística de aprovisionamiento juega un papel fundamental e importante en el buen funcionamiento de una empresa, su objetivo no es otro que controlar los suministros a fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos (Guerrero, Vásquez, Rivera, Daza, & Gomez, 2018, pág. 7).

6.2.4.4. La producción

La producción es una función fundamental de toda organización. Comprende aquellas actividades relacionadas con la creación de bienes y servicios de salida o resultantes de la organización. Desde el punto de vista del sistema, es el conjunto de materiales, fuerza de trabajo, capital y tecnología que concretan la fabricación de un producto o prestación de un servicio (Velásquez, 2003, pág. 69).

De acuerdo con Cuatrecasas (2012) la producción de servicios se trata de una actividad productiva que es la razón de ser y el objetivo a alcanzar para las actividades empresariales dedicadas a determinados procesos en los que no se obtiene un producto material manufacturado, pero que se suele utilizar este tipo de productos (por ejemplo, un furgón es un producto fabricado, cuya utilización para transportar mercancías constituye un servicio). La planeación de la producción se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o los servicios se ajusten a las

especificaciones, a los plazos, a las cantidades, al costo y a la calidad requerida. Permite manejar exitosamente el factor humano, el capital y los materiales, permitiendo que la organización alcance sus objetivos (Velásquez, 2003, pág. 69).

6.2.4.5. La distribución (importación y exportación)

La gestión de la distribución es considerada una de las funciones logísticas más importantes y de la cual dependen en gran medida los costos logísticos. En este sentido, los proveedores de servicios logísticos, así como las empresas comercializadoras que realizan la distribución de mercancías, buscan alternativas para permanecer en el mercado de forma competitiva (Coloma, Arzola, & Marrero, 2022, pág. 358).

La logística de distribución se ocupa de las relaciones comerciales entre proveedores y consumidores, siendo esta responsable de la distribución física del producto terminado en los puntos de venta, proporcionando un buen servicio al cliente, garantizando que los pedidos se entreguen en la cantidad correcta, en el tiempo y en el lugar exacto en el que quieren consumirlos y con la calidad y costo más atractivo (Eslava, 2017, pág. 19).

En cuanto a las teorías del comercio internacional, primero se debe mencionar que el comercio internacional estudia aspectos relacionados al movimiento físico de los productos de un país de origen hacia uno de destino, contemplando así las importaciones y las exportaciones. Desde el siglo XVI hasta la fecha, las teorías del comercio internacional hablan de las importaciones desde varios puntos de vista enfocándose la mayoría de ellas a los países, pero en todos sus casos se usan para entender mejor a las empresas debido a que son estas organizaciones las que realizan la actividad comercial (Tejeda, Blanco, & Guerra, 2019, pág. 4).

Las exportaciones e importaciones corresponden a flujos que conforman el comercio internacional desde la óptica global, y de comercio exterior al referirse a lo que un país exporta y recibe (Importa). Las exportaciones se definen como el envío o venta de bienes o servicios originarios de un país hacia otro territorio para su consumo o uso. Mientras tanto

las importaciones son el tráfico o compra de bienes o servicios por un país en otro territorio para ser usado o consumido en territorio nacional (Domínguez, Vega, Garzón, & Quezada, 2021, pág. 101).

Las importaciones son los envíos de bienes y servicios de extranjero a nuestro país. Los servicios consisten en las rentas de los factores obtenidos por los trabajadores y los activos extranjeros de nuestro país (Hall & Taylor, 1992, pág. 44).

Las importaciones definidas como todos los bienes y servicios adquiridos por un país o región del extranjero para distribuirlos en su interior, no ha tenido una única mirada en la economía pues a nivel teórico y práctico presenta diversos efectos en el crecimiento económico. En general, las importaciones permiten adquirir bienes y servicios que no se producen al interior del país lo cual beneficia a consumidores en precios, calidad o variedad y a las empresas en la consecución de materiales, insumos de producción o mejores tecnologías; pero de otro lado genera competencia a la industria ya establecida o naciente en país importador y lesiona el mercado laboral interno, ya que genera desempleo (Gómez & Ramírez, 2017, pág. 44).

Es importante denotar que las importaciones pueden incidir en el comportamiento del PIB de una nación en dos vías: primero, en el corto plazo pueden resultar lesivas para el crecimiento del PIB, porque al aumentar las importaciones se perjudica o lesiona la demanda externa (Gómez & Ramírez, 2017, pág. 43).

La exportación es la “Transferencia de la propiedad de los bienes o prestación de los servicios producidos por una economía residente a otra no residente. Venta de productos nacionales (bienes y servicios) a un mercado extranjero” (Puglla, Andrade, & Vanegas, 2017, pág. 2).

Las exportaciones son los envíos de bienes y servicios de nuestro país al extranjero. Los servicios consisten en los salarios que ganan los trabajadores de nuestro país en otros y los beneficios e intereses que generan los activos que poseen los ciudadanos del país al extranjero; estos ingresos se denominan rentas de los factores (Hall & Taylor, 1992, pág. 44)

Las exportaciones hacen parte del producto de un país, por tanto, contribuyen al aumento del mismo, reflejándose en un mayor ingreso para algunos sectores de la población, los cuales tienden a incrementar sus niveles de consumo y ahorro doméstico y de esta manera, estimulan la producción y el empleo en actividades específicas asociadas no solamente al sector exportador, sino a sectores productores de bienes para el consumo interno (Cáceres, 2013, pág. 57)

6.2.4.6. El servicio al cliente

El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables (Almeida, Álava, & Cañarte, 2022, pág. 2349):

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio al cliente
3. Costos

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más, sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo (López M. , 2013, pág. 5).

6.2.5. Factores operativos de importación y exportación

Los factores operativos están relacionados con la propiedad, la forma en que se encuentra organizada y la forma adoptada para manejar la operación de la empresa (Gaytán, 2017, pág. 101).

Los dos principales factores explicativos del comportamiento de las exportaciones de bienes en un momento dado del tiempo son la evolución de los mercados exteriores y de la competitividad (Banco de España, 2023, pág. 2).

En otro aspecto, la conectividad y eficiencia en el comercio internacional son factores clave para el crecimiento económico y competitividad; en consecuencia, la inversión en infraestructura, logística e innovación tecnológica, así como la comprensión de los factores socioeconómicos, culturales, sanitarios y ambientales, permiten mejorar la conectividad y eficiencia en el comercio. Al abordar integralmente estos aspectos, los países pueden fortalecer su posición en el escenario global y aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece el comercio internacional (Aranibar & Quispe, 2023, pág. 97).

6.3. Estrategias para la gestión operativa

6.3.1. Definición de estrategias operativas

La estrategia de operaciones traduce los planes de servicios o productos y las prioridades competitivas para cada segmento de mercado en decisiones que afectan las cadenas de valor que respaldan a esos segmentos de mercado. El gerente de operaciones debe seleccionar una estrategia de servicio o manufactura para cada proceso de la cadena de valor. Esta estrategia determina cómo se organizarán los procesos de la empresa para manejar el volumen y la variedad de servicios o productos para cada segmento específico del mercado (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 61).

La estrategia de operaciones es el plan que especifica el diseño y uso de los recursos para apoyar la estrategia global de la empresa. Lo anterior incluye ubicación, tamaño y tipo de instalaciones disponibles; habilidades de los trabajadores y talentos requeridos; uso de la tecnología, los procesos y los equipos especiales requeridos; y los métodos de control de calidad (Pineda & García, 2020, pág. 95).

Es posible argumentar que la estrategia de operaciones debe responder tanto a la estrategia de la organización como mostrar consistencia interna en las tomas de decisiones hechas respecto a operaciones a través del tiempo. Resulta así que la estrategia de operaciones es el proceso que procura alinear a operaciones con la estrategia de la organización y con las estrategias de las otras áreas. Cuando existe una estrategia de operaciones, es de esperar un conjunto de decisiones lógico; mientras que en el caso de no contar con dicha estrategia se esperará un conjunto de decisiones sin mayor coherencia (Zúñiga, 2005, pág. 7).

La estrategia de operaciones vincula las decisiones de operaciones, a corto y largo plazo, con la estrategia corporativa y desarrolla las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva. Los procesos internos de una empresa son sólo los componentes básicos: es necesario organizarlos para que finalmente sean eficaces en un entorno competitivo. La estrategia de operaciones es el eje alrededor del cual giran estos procesos para formar cadenas de valor que se extienden más allá de los muros de la empresa y abarcan a proveedores y a clientes (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 46)

6.3.2. Importancia de la estrategia operativa

La estrategia de operaciones consiste en establecer políticas y planes generales para utilizar los recursos de una empresa. La estrategia de operaciones es global y se encuentra vinculada a estrategias tanto financieras como corporativas. Una estrategia corporativa está constituida por un proceso de largo plazo que debe fomentar un cambio inevitable y eficiente en las operaciones de una empresa. Una estrategia de operaciones involucra múltiples aspectos tanto como decisiones relativas al diseño de un proceso y los recursos necesarios para apoyarlo. En lo que respecta al diseño del proceso se consideran medios y acciones como la

elección de una tecnología adecuada, la extensión del proceso y el tiempo (Jacobs & Chase, 2018).

La estrategia de operaciones es de suma importancia en una empresa, puesto que se constituye como parte fundamental en la planeación. Estas estrategias trabajan en conjunto para proponer y coordinar metas dentro de la organización. Como las metas de una empresa pueden cambiar con el tiempo, la estrategia de operaciones debe ser diseñada para anticipar necesidades o dificultades en el futuro. Es por ello que la estrategia de operaciones tiene un rol importante, la adaptación de una buena estrategia operativa y su incorporación en la cadena de suministro pueden verse como una cartera de valores muy adaptable al servicio de los clientes (Jacobs & Chase, 2018).

De acuerdo a Pineda & García (2020, pág. 93) citando a (Pérez, y otros, 2011) las presiones de la competencia y las exigencias del mercado están obligando a las organizaciones a planificar sus procesos y a definir una estrategia de operaciones que les garantice una entrega satisfactoria del bien o servicio y minimice las pérdidas o mudas.

En las organizaciones de servicio, también se dan algunas de estas pérdidas, por ejemplo, esperas ociosas, transportes innecesarios, procesos ineficientes. Esto puede suceder porque, a menudo, el aprovechamiento de los recursos por parte de la dirección de la empresa para potenciar las capacidades de este tipo de organizaciones no se establece de manera consistente y estructurada con la estrategia de operaciones y con la percepción de valor del cliente (Pineda & García, 2020, pág. 93).

La administración de operaciones y suministro recae en el éxito para que la empresa sea competitiva. Las acciones dirigidas para las operaciones y el suministro para la empresa deben enfocarse en reafirmar de manera estratégica las ventajas competitivas de la empresa, ya que estas operaciones son las que generan utilidades (Bajaña & Paredes, 2018).

6.3.3. Tipos de estrategias operativas

De acuerdo a Freije (2009, pág. 20) existen tres tipos de estrategias operativas:

- *Estrategia corporativa o empresarial o de negocios:* Trata de determinar los tipos de actividades o de negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades.
- *Estrategia competitiva o de unidad de negocios:* se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto- mercado, en cada negocio.
- *Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales:* se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia.

La estrategia corporativa considera a la organización como un sistema de partes interconectadas, o áreas funcionales, cada una trabajando en armonía con las demás para alcanzar las metas deseadas. La estrategia de operaciones, que sustenta a la estrategia corporativa, también exige una conexión estrecha entre las áreas funcionales. Una de las áreas clave es la de sistemas de información para la gerencia, que diseña los sistemas que proporcionan datos del mercado e información sobre la competencia en el entorno global. La estrategia de operaciones especifica la estrategia general de servicios o manufactura y comprende un patrón de decisiones que afectan los procesos, sistemas y procedimientos de la empresa (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 47).

Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008, págs. 49-50) también mencionan otras estrategias, las cuales son:

- *Estrategia global*: Una estrategia global puede incluir comprar partes o servicios en el exterior, combatir las amenazas que plantean los competidores extranjeros o planear la forma de incursionar en mercados más allá de las fronteras nacionales tradicionales. Aunque es necesario estar en guardia ante las amenazas de la competencia mundial, las empresas también deben tratar activamente de penetrar en los mercados extranjeros. Dos estrategias globales eficaces son las alianzas estratégicas y la instalación de centros de operaciones en el extranjero.
- *Estrategia de operaciones centrada en el cliente*: Una estrategia de operaciones centrada en el cliente requiere un esfuerzo interfuncional de todas las áreas de la empresa para entender las necesidades de los clientes externos y especificar las capacidades de operación que la empresa necesita para superar a sus competidores. Dicha estrategia también debe ocuparse de las necesidades de los clientes internos porque el desempeño general de la empresa depende del desempeño de sus procesos centrales y de apoyo. Las prioridades competitivas son las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes internos o externos, tanto en el presente como en el futuro.

Una organización logrará alcanzar la estrategia definida si las decisiones funcionales apoyan a las prioridades. Por ello, el papel competitivo del área de producción u operaciones, es especificar estas prioridades y perseguirlas con decisiones que involucren estructuras e infraestructuras consistentes. Si bien se sabe que toda acción debe generar un valor, y que el cliente o consumidor final está dispuesto a pagar por éste, también se define como la capacidad que tiene una organización para evidenciar el desarrollo en la elaboración de metodologías, soportadas en desarrollos tecnológicos, lo que da lugar al concepto de valor agregado. Cuando se tiene definida la estrategia, lo siguiente es articularla con las prioridades competitivas. Las prioridades permiten conocer en qué área de la empresa deben centrarse los esfuerzos para alcanzar la ventaja. Estas prioridades están directamente relacionadas con la estrategia de la organización (Quesada & Cardona, 2019, pág. 16).

7. Supuesto de investigación

7.1. Operacionalización por objetivos específicos

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	Categoría	Fuente
1. Describir el funcionamiento de las etapas de gestión operativa de transporte implementadas por la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).	Planificación	La planificación operativa es un proceso en el que se establecen objetivos específicos y se elaboran planes detallados para alcanzarlos en el corto plazo, en el transcurso de un año. Esta planificación se enfoca en los detalles y tareas específicas necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización (Pellicer & Castellanos, 2023, pág. 2).	- Visión, misión, valores. - Objetivos de la empresa. - Estructura organizativa. - Principales funciones de las áreas de la empresa. - Organización y funciones del área operativa. - Recursos operativos de transporte (Materiales, financieros y humanos).	-Entrevista -Investigación documental
	Aprovisionamiento	La logística de aprovisionamiento juega un papel fundamental e importante en el buen funcionamiento de una empresa su objetivo no es otro que controlar los suministros a fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos (Guerrero, Vásquez, Rivera, Daza, & Gomez, 2018, pág. 7).	- Número promedio de contratos de transporte. - Recepción de mercancía. - Costos de embalaje. - Personal dedicado al embalaje de la mercancía. - Costos operativos de transporte. - Tarifas de transporte.	-Entrevista -Investigación documental
	Producción	De acuerdo con Cuatrecasas (2012) la producción de servicios se trata de una actividad productiva que es la razón de ser y el objetivo a alcanzar para las actividades empresariales dedicadas a determinados procesos en los que no se obtiene un producto material manufacturado, pero que se suele utilizar este tipo de productos.	- Número colaboradores en el área operativa. - Número de viajes realizados al mes. - Sistema de control geográfico de la carga. - Control de calidad del estado de la carga. - Gestión del transporte.	-Entrevista -Investigación documental
	Distribución (Importación y Exportación)	Las exportaciones se definen como el envío o venta de bienes o servicios originarios de un país hacia otro territorio para su consumo o uso. Las importaciones son el tráfico o compra de bienes o servicios por un país en otro territorio para ser usado o consumido en territorio nacional (Domínguez, Vega, Garzón, & Quezada, 2021, pág. 101)	- Número de vehículos para el transporte de mercancía. - Tiempo de recepción y entrega de carga. - Plazo de entrega. - Kilometraje promedio por carga. - Planificación rutas. - Volumen de mercancía a transportar. - Sistema de monitoreo y seguimiento a carga. - Gestión aduanera y documentación.	-Entrevista -Investigación documental

	El servicio al cliente	El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes (Almeida, Álava, & Cañarte, 2022, pág. 2349).	- Principales clientes. - Promedio de contratos mensuales por cliente. - Comunicación con clientes. - Resolución de problemas. - Seguridad vehicular. - Seguridad de la carga. - Valoración del servicio al cliente.	-Entrevista
2. Determinar las bases de contratación en el servicio de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).	Contratación de servicio	El contrato de servicios es un contrato consensual, necesariamente oneroso, no requiere forma alguna para su validez y en virtud del mismo se insta una relación duradera que puede ser indefinida o por tiempo cierto (Infante, 2019, pág. 12).	- Especificaciones del servicio. - Documentación de mercancía. - Costos y pagos. - Plazos y cronograma. - Condiciones contractuales. - Proceso de contratación.	-Entrevista -Investigación documental
3. Analizar los principales factores operativos que afectan negativamente la exportación e importación de la empresa transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).	Factores operativos de importación y exportación	Los factores operativos están relacionados con la propiedad, la forma en que se encuentra organizada y la forma adoptada para manejar la operación de la empresa (Gaytán, 2017, pág. 101).	- Gestión de documentación y trámites aduaneros. - Planificación y coordinación de logística. - Estado del equipo y herramientas de logística. - Cumplimiento de regulaciones y normativas internacionales. - Número de incidentes. - Capacitación de los conductores.	-Entrevista -Investigación documental
4. Plantear estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa en los procesos de exportación e importación de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA).	Estrategias operativas	La estrategia de operaciones es el plan que especifica el diseño y uso de los recursos para apoyar la estrategia global de la empresa. Lo anterior incluye ubicación, tamaño y tipo de instalaciones disponibles; habilidades de los trabajadores y talentos requeridos; uso de la tecnología, los procesos y los equipos especiales requeridos; y los métodos de control de calidad (Pineda & García, 2020, pág. 95).	- Fortalezas y debilidades internas en la gestión operativa. - Oportunidades y amenazas externas en gestión operativa. - Estrategias propuestas. - Objetivos de estrategias. - Actividades de cada estrategia.	-Análisis PESTEL. -Análisis FODA.

8. Diseño metodológico

8.1. Tipo de estudio

De acuerdo al propósito de estudio, la presente investigación es del tipo aplicada, porque se aborda un problema real sobre la gestión operativa en los procesos de importación y exportación que existe en la empresa TUCSA, y se plantean estrategias de mejora para la calidad del servicio de transporte.

La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos si se proyecta suficientemente bien, de modo que se pueda confiar en los hechos puestos al descubierto, en este caso la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría (Baena, 2014, pág. 11).

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque permite comprender y analizar a profundidad el funcionamiento de la gestión operativa de los procesos de importación y exportación de mercancía por parte de la empresa TUCSA.

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad (Guerrero M. A., 2016, pág. 3).

8.2. Área de estudio

8.2.1. Área de conocimiento

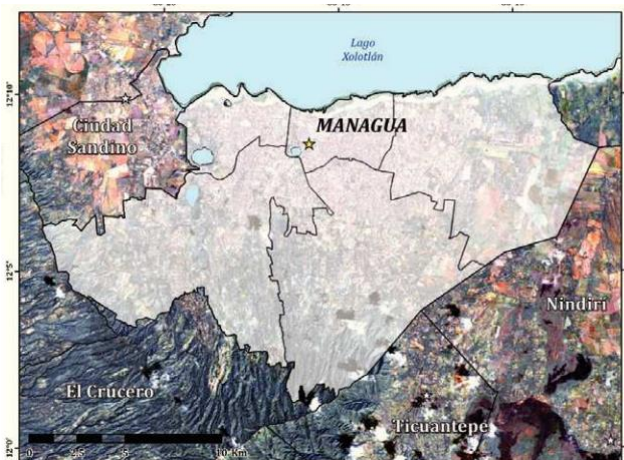
- **Área de conocimiento:** Áreas de ciencias económicas y administrativas UNAN Managua – CUR, (2025) 04 Administración de Empresas y Derecho.

- **Sub área de conocimiento:** 0413 Gestión y Administración
- **Línea de investigación:** EC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.
- **Sub línea de investigación:** CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

8.2.2. Área geográfica

El municipio de Managua se ubica en la ribera sur del lago Xolotlán, con una extensión territorial de 271.98 km². Cuenta con una población de 1,838,836 habitantes, de los que el 52% corresponde a mujeres y el 48% a hombres. El municipio posee un clima tropical de Sabana, caracterizado por una prolongada estación seca (Alcaldía de Managua, 2022, págs. 8-11).

Figura 1. Mapa de la ciudad de Managua, Nicaragua



Fuente: Boletín del Instituto de Geografía, UNAM

Managua como ciudad capital de Nicaragua es sede de instituciones públicas del gobierno central y otros poderes del estado. Su economía se basa principalmente en el sector terciario, predominando el comercio y servicios con un: 76.3%. Luego está el sector de industria y manufactura con un: 22.6%. El sector de la agricultura con: 1.21% dedicados principalmente a cultivos de autoconsumo (Alcaldía de Managua, 2022, pág. 12).

Existen 108, 581 empresas en Managua, sector comercio: 59,874, sector servicio: 44,511, sector de industria: 4,196. Estas empresas juegan un rol esencial en términos de producción, empleo y perspectivas de crecimiento económico. Entre las grandes empresas que se destacan se encuentran Wal-Mart, Telefónica, Unión Fenosa, Sinsa, McDonald's, entre otros. Por ser la ciudad capital y centro de la economía, es la ciudad que tiene más centros comerciales, mercados tradicionales y supermercados en Managua (Alcaldía de Managua, 2022, pág. 25).

Según Alcaldía de Managua (2022) entre las principales funciones desempeñadas en la ciudad de Managua se destacan: el eje central de la red de transporte que conecta las regiones de Nicaragua y otros países centroamericanos además es la central de las actividades comerciales, empresariales nacionales y de países vecinos, proporciona un lugar para instituciones de investigaciones, instituciones médicas e instituciones financieras. También se ubican importantes instituciones culturales como teatros, museos, auditorios y se realizan funciones diplomáticas tales como embajadas y alianzas nacionales.

8.3. Universo de estudio

El universo de estudio de esta investigación es la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (TUCSA). La empresa está ubicada en la ciudad de Managua e inicia sus operaciones en el año 1992. Se brinda la línea de servicio de transporte de carga pesada con destinos al territorio nacional, Centroamérica, Panamá y Ciudad Hidalgo (México).

Actualmente TUCSA tiene 58 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 40 choferes, 1 gerente general, 1 administrador y 1 asistente, 1 encargado de operaciones y logística, 1 encargado de mercadeo, 1 contador y 1 asistente, 1 encargado de mantenimiento, 1 conductor de oficina, 3 mecánicos, 3 pintores automotrices y 3 guardias de seguridad.

8.3.1. Muestra de estudio

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los sujetos de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Para la selección de muestra se toman en consideración los siguientes criterios de selección:

- Participación voluntaria en el estudio.
- Gerente general.
- Principales encargados de área: logística y operaciones.
- Conductores con aproximadamente ocho años de antigüedad.
- Cliente activo y con alrededor de cuatro años de trabajar con la empresa.

Para este estudio, en la empresa se utilizará un muestreo opinático, puesto que el entrevistador decide a que persona entrevistar según los criterios definidos. En el caso de los clientes, se usará el muestreo accidental, y en base a los criterios antes definidos.

8.4. Técnicas de recolección de datos

Para este estudio las principales técnicas de recolección de datos consideradas a aplicar son entrevistas semi estructuradas e investigación documental.

- **Entrevista semiestructurada:** La entrevista semi estructurada recolecta datos de los entrevistados a través de un conjunto de preguntas abiertas. Para saturar los datos, es decir, para recolectar información suficiente para entender el área de interés, este tipo de entrevista requiere una muestra relativamente grande de participantes (Tejero, 2021, pág. 68).
- **Investigación documental:** De acuerdo con Baena (2014) la investigación documental es un método que consiste en la recopilación de información por medio de la lectura y análisis de documentos y materiales bibliográficos.

8.5. Etapas de la investigación

Etapas 1. Investigación documental

En la primera etapa de investigación se reunió información sobre la empresa y su principal problemática, para posteriormente elaborar la justificación, objetivo general y objetivos específicos. Se establecieron los ejes teóricos para la elaboración de marco teórico y antecedentes, para esto se consultó el repositorio en línea de UNAN-Managua, informes, libros digitales, revistas y artículos científicos relacionados con el tema de investigación.

Etapas 2. Elaboración de instrumentos de recolección de datos

Se elaboraron las guías de entrevistas tomando como referencia el cuadro de operacionalización por objetivos específicos y se trabajó cada categoría establecida. Se

diseñó una entrevista para el gerente general (Ver anexo 1), el encargado de logística (Ver anexo 2), el encargado de operaciones (Ver anexo 3), conductores (Ver anexo 4) y clientes (Ver anexo 5).

Etapas 3. Trabajo de campo

En el trabajo de campo se aplicaron entrevistas a los colaboradores y a los clientes de la empresa, siguiendo los criterios de selección. Se recopiló la información documental directamente en la empresa, considerando aspectos de: organización, planificación, datos estadísticos, costos operativos, entre otros.

Etapas 4. Análisis y elaboración del documento final

En esta etapa se organizó la información obtenida de los instrumentos aplicados. Las entrevistas fueron transcritas y ordenadas por temas y subtemas. La investigación documental fue analizada para definir su utilidad en función del cumplimiento de los objetivos específicos. El contenido del informe final se organiza en base a las orientaciones del documento de Modalidades de Graduación aprobado por UNAN-Managua, CUR-Esteli.

9. Análisis y discusión de resultados

9.1. Organización de la empresa TUCSA

9.1.1. Fundación de la empresa

La empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A (conocida como TUCSA) inicia sus operaciones en el año 1992, fue fundada por un grupo de transportistas que se organizaron y unieron sus recursos (camiones) y capital.

La fundación de TUCSA se llevó a cabo mediante un grupo de transportistas que se encontraban desorganizados y con el propósito de tener una mejor administración decidieron unirse. La empresa se fundó en 1992 y en ese entonces cada accionista contaba sólo con su camión. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025).

9.1.2. Misión, visión y valores

La empresa TUCSA establece como misión, visión y valores:

Misión: Brindar la mayor seguridad prestando un servicio de transporte profesional con alto desempeño logístico.

Visión: Consolidarnos como líderes en el sector transporte, a la vanguardia en la excelencia del servicio y equipos de trabajo.

Valores: Servicio, responsabilidad, honradez, cumplimiento y seguridad.

La misión, visión y valores de la empresa TUCSA se complementan entre sí y fortalecen la identidad de la empresa, ya que la misión define el propósito actual de brindar seguridad y un servicio logístico profesional, la visión establece la meta de convertirse en el líder del sector y los valores funcionan como una guía para lograrlo. La responsabilidad, el cumplimiento y la honradez generan confianza, mientras que el servicio y la seguridad

refuerzan la calidad. De esta manera, lo que se hace en el presente se conecta con lo que se quiere alcanzar en el futuro.

9.1.3. Objetivos de la empresa

La empresa TUCSA plantea como objetivos:

1. Posicionar a TUCSA como una de las mejores empresas de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional.
2. Mantener y fortalecer la relación con los clientes a través de un servicio con puntualidad, seguridad y experiencia.
3. Obtener nuevas alianzas estratégicas para la expansión hacia otros destinos.

Los objetivos en una empresa son muy importantes puesto que establecen metas a futuro, el planteo de estos objetivos trae múltiples beneficios para la empresa como lo son: motivación, dirección clara y competitividad. En el caso de la empresa TUCSA sus objetivos demuestran el compromiso de brindar un servicio completo y de calidad, así como también la aspiración de tener la mejor posición en el mercado transportista.

Por el momento la empresa TUCSA realiza viajes de carga pesada únicamente en Centroamérica, Panamá y Ciudad Hidalgo (México) pero uno de sus objetivos establece el deseo de crecer con su servicio, y que además de crear nuevos vínculos de negocio también desean llegar a nuevos destinos.

9.1.4. Imagen corporativa

9.1.4.1. Logotipo



9.1.4.2. Colores representativos

La empresa tiene como colores representativos el azul y el rojo. Estos colores se eligieron con el propósito de tener una imagen llamativa capaz de captar la atención de la población. Además, estos colores expresan seguridad, dinamismo y confianza, aspectos que son parte de la imagen que promueve TUCSA.

Elegimos el rojo y azul como nuestros colores porque son llamativos y representan nuestra esencia como empresa. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 26 de septiembre de 2025)

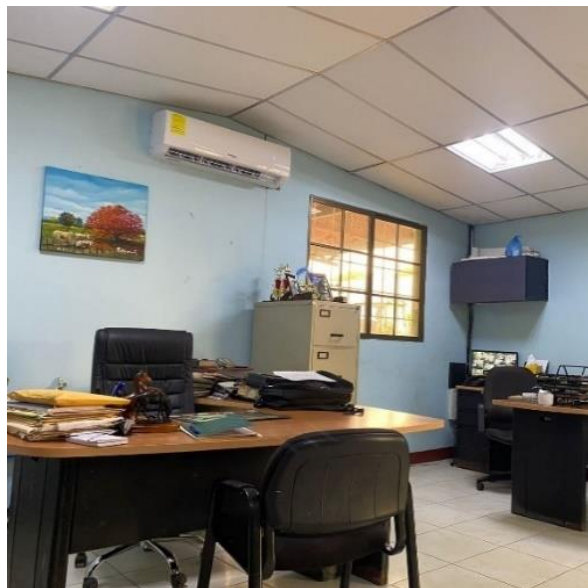
9.1.4.3. Local

Figura 3. Oficinas de la empresa TUCSA



Fuente: Empresa TUCSA. Agosto 2025

Figura 4. Oficinas de gerencia general y administrativa



Fuente: Empresa TUCSA. Agosto 2025

Figura 5. Predio de estacionamiento de cabezales



Fuente: Empresa TUCSA. Agosto 2025

9.1.5. Organización de la empresa TUCSA

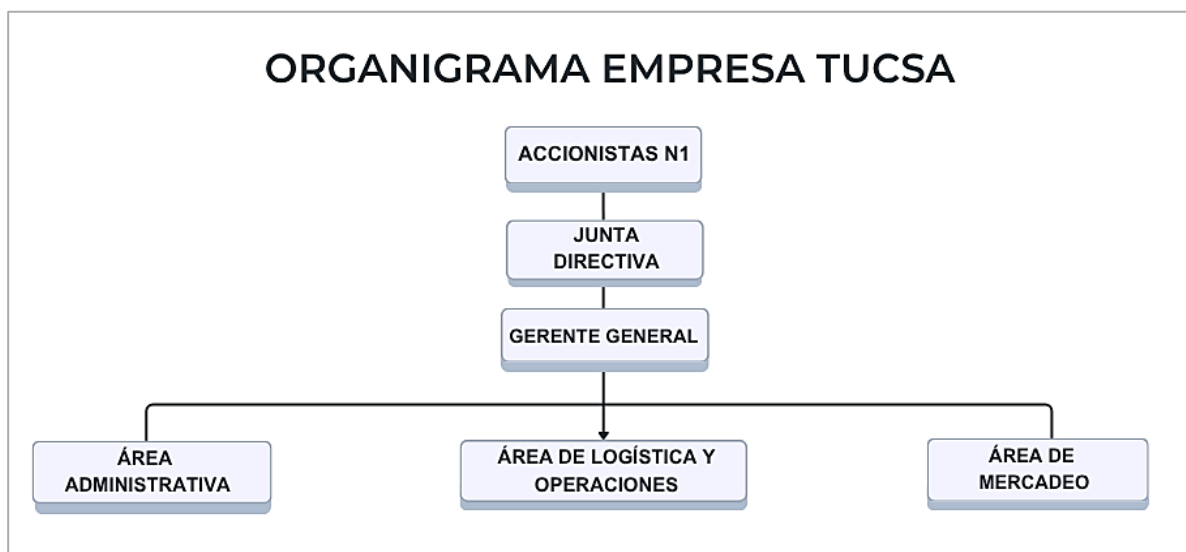
9.1.5.1. Organigrama

La figura 6 muestra la estructura organizacional de la empresa TUCSA. Dentro del organigrama se destacan en la parte superior, los accionistas, la junta directiva y el gerente general. En este nivel superior los directivos tienen un papel fundamental y estratégico, representan la principal participación, control y toma de decisiones en la empresa.

En el nivel intermedio se encuentran los gerentes administrativos y encargados de áreas específicas, concretamente las áreas de logística y operaciones, y mercadeo. Posteriormente, a estas áreas existen cargos de nivel operativo, apoyo y asistencia.

El organigrama de la empresa TUCSA, muestra una visión detallada de los diferentes puestos laborales y de cómo estos se encuentran relacionados jerárquicamente. El tener un buen organigrama brinda mayor claridad, comunicación más eficiente y mayor planificación y control interno.

Figura 6. Organigrama de la empresa TUCSA



Fuente: Empresa TUCSA. Agosto 2025

9.1.5.2. Funciones de las principales áreas

Mediante la información proporcionada por la empresa, se destaca que TUCSA está compuesta por tres departamentos importantes, administración, logística y operaciones, y mercadeo. Dentro de la empresa TUCSA cada área tiene sus funciones designadas de manera precisa, esto permite tener mejor coordinación y comunicación interna, además de optimizar las tareas y los recursos utilizados. Establecer y asignar funciones es un aspecto primordial para lograr eficiencia organizacional.

Área administrativa

Dentro del área administrativa se llevan a cabo todos los procesos de gestión administrativa y financiera.

Entre las funciones del área administrativa de la empresa TUCSA se encuentran: controles de facturación, cuentas por pagar y cobrar, elaboración de cheques, control de la flota (furgones), liquidación de la flota, elaboración de recibos de caja, inventario y archivo de documentos. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Área de logística y operaciones

Para el área de logística y operaciones sus funciones constituyen la base fundamental del servicio ofrecido, se realizan controles tanto a los recursos de transportación como a los conductores.

La principal función es el control de equipos y furgones, el despacho de conductores y también revisar que la documentación vaya en orden y con los datos completos, por ejemplo: nombre del conductor, número de cédula, licencia, seguro, circulación, placa del furgón, placa de chasis. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Área de mercadeo

Dentro del área de mercadeo las funciones giran en torno a la imagen y promoción de la empresa.

En el área de mercadeo las actividades que se hacen son: realizar estrategias de mercado, gestionar la imagen de la empresa, hacer campañas publicitarias y también se trabaja en conjunto con las otras áreas. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.1.5.3. Políticas de salarios e incentivos

Las políticas de salario incluyen dos formas de contrato. El primero es por tiempo indeterminado (pagos mensuales y fijos) y el segundo es para los choferes, que se paga por viajes hechos en la semana. Sin embargo, es importantes destacar el incentivo que reciben los conductores en semanas donde no realizan viajes. Este incentivo viene a fidelizar a los conductores de TUCSA, apreciando el tiempo y responsabilidad que dedican a su trabajo.

En TUCSA tenemos dos procedimientos de salario, para los trabajadores administrativos por contrato mensual y para los choferes su contrato es por viaje realizado. En el caso de que los conductores no tengan viajes programados para la semana, de igual manera les reconocemos monetariamente. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025).

9.1.6. Recursos y equipamiento

La infraestructura de TUCSA está organizada de una manera estratégica. Las oficinas se dividen de acuerdo a las áreas y funciones: gerencia, administración, logística y operaciones, y mercadeo, lo que permite un buen control interno.

La infraestructura de la empresa TUCSA está formada por tres oficinas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera: la primera oficina está asignada para

el gerente general y administrativo, en la siguiente se encuentran el encargado de logística, operaciones y mercadeo, y la última oficina está destinada para el contador general, asistente administrativa y asistente de contabilidad. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

La empresa dispone de una flota variada de cabezales, chasis y furgones de diferentes capacidades, lo que le da flexibilidad para atender distintos tipos de carga. Además, tiene sus propios talleres de mecánica y pintura, esto asegura que los vehículos se mantengan en buen estado, reduciendo costos y tiempos de espera. Contar con estos recursos fortalece la eficiencia, competitividad y confiabilidad del servicio de TUCSA.

La empresa dispone de 43 cabezales, chasis 20 y 40 (40 expandible a 45), chasis de 3 ejes, furgones de 48 y 53, rastras dobles y de 3 ejes, volquetas, llantas, filtros, repuestos y accesorios para sus vehículos. Además, cuenta con un taller de mecánica y un taller de pintura, bodega y un predio de 12,500 varas cuadradas. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.2. Gestión operativa implementada por la empresa TUCSA

9.2.1. Organización y funciones del área operativa

La gestión operativa en el proceso administrativo representa la fase crucial en la ejecución de los planes estratégicos de una organización. En esta etapa, se transforman las estrategias y metas en acciones tangibles y concretas, involucrando la asignación de recursos, supervisión de tareas, seguimiento de procesos y la toma de decisiones ágiles y efectivas. (Rodríguez & Castro, 2023, pág. 72)

En la empresa TUCSA el área operativa juega un papel fundamental dentro de la gestión de los procesos de exportación e importación. Durante el análisis se pudo observar que se enfrentan a ciertas dificultades que afectan la gestión de los procesos de exportación e importación especialmente en la entrega de mercancías. Uno de los principales problemas

detectados es la dilatación en los tiempos de entrega debido a los retrasos que se generan en la gestión aduanera por parte de las autoridades competentes. Esta situación impacta en la planificación de las rutas y en la satisfacción de los clientes.

Una de las razones de que nuestra transportación se atrase son los puntos aduaneros, ya que se pueden estar hasta 3 días esperando los despachos por las inspecciones prolongadas o la gestión aduanera lenta por parte de las autoridades. (Eduardo Mendoza. Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

También se identificó que el área operativa cuenta con poco personal para transportar carga pesada, lo cual provoca demoras en la preparación y despacho de las unidades y por esto tengan que subcontratar choferes de otros lados. A esto se suma que, en algunos casos, los conductores deben de hacer pausas durante el viaje, por ejemplo, para alimentarse o por lugares peligrosos, lo que genera molestias en algunos clientes que exigen puntualidad absoluta en las entregas.

Actualmente la empresa cuenta con poco personal de transporte de carga pesada lo que hace que nosotros tengamos que subcontratar conductores externos de la empresa. (Eduardo Mendoza. Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Algunos de nuestros clientes exigen puntualidad en las entregas, muchas veces ellos mediante el GPS observan nuestras paradas y nos llaman la atención, sin embargo, en algunas ocasiones estamos alimentándonos, haciendo chequeos o estamos parados en algún lugar peligroso. (Arlen Rivas, chofer con 18 años de trabajar con TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Además, otro factor que influye es que algunos clientes no entregan la documentación completa, lo cual retrasa los trámites en aduana y afecta el flujo normal del área operativa de la empresa TUCSA.

A pesar de estos inconvenientes se logró observar que el área operativa muestra una organización en la asignación de tareas. El personal encargado mantiene comunicación constante con los conductores y busca dar respuestas rápidas a los imprevistos que surgen durante los traslados.

9.2.2. Bases principales de manuales de operación internos de la empresa

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización (Vivanco, 2017, pág. 247).

El manual de operaciones de TUCSA funciona como la columna vertebral del área operativa. No es solo un documento, sino una herramienta diaria que garantiza que cada servicio de transporte se ejecute de forma ordenada, segura y sin contratiempos. Las bases que lo conforman cubren desde la planificación inicial hasta el cierre final de cada envío.

La empresa TUCSA cuenta con un manual de operaciones interno, este es una guía que utiliza la empresa para asegurar que la gestión operativa del transporte funcione día a día. Las bases esenciales que no pueden fallar son:

1. Flujo completo del proceso de transporte

- Recepción de la solicitud del cliente
- Verificación de documentación
- Asignación de unidad y conductor
- Proceso de carga
- Ruta y tiempos estimados
- Entrega y firma de recibido
- Reporte final y cierre del servicio

2. Protocolos de seguridad y control

- Revisión mecánica antes de cada salida
- Mantenimiento preventivo del flete

3. Gestión de documentación obligatoria

- Revisar si la documentación va completa (facturas, permisos, guías de remisión, seguros, carta de porte, DUCA T, manifiesto de la carga)

4. Control y seguimiento de tiempos de entrega

- Revisión de localización por medio de GPS
- Reportar cualquier imprevisto o atraso

9.2.3. Protocolos para asignar vehículos, conductores y equipo especializado

Según López, Trinchet, Pérez, y Vargas (2021, pág. 9) los protocolos garantizan el funcionamiento seguro de los vehículos. El procedimiento permite identificar equipos, sistemas y componentes críticos; además de cuantificar su afectación económica, fundamentar las acciones técnicas y de capacitación más efectivas, que se incorporan al sistema de mantenimiento.

La empresa TUCSA establece los siguientes protocolos:

- Según el tonelaje que se va a transportar, se elige el cabezal óptimo para transportar la carga.
- Productos inflamables o perecederos deben transportarse con los mejores equipos.
- Choferes con más experiencia, son los que realizan viajes de mercadería peligrosa o que requiera bastante cuidado a la hora de transportarse.
- En caso de viajes regulares se trabaja en base al orden de llegada de los choferes (primeros en retornar, primeros en realizar el siguiente viaje).

Se debe tener en cuenta que, al hacer estas asignaciones, un aspecto muy importante es la seguridad de la mercadería y los choferes. También la responsabilidad de los conductores es

de vital importancia, ya que si ellos no toman en consideración las normas o reglamentos que deben llevar a cabo a la hora de estar transportando, sobre todo productos delicados que requieran mayor cuidado, esto puede tener consecuencias negativas para los clientes y para TUCSA. Los primeros pueden tener demoras de entregas en los plazos predestinados, así como daños en sus mercaderías y a la empresa le afecta en la parte financiera incurriendo en costos extras.

Nosotros por lo general primero nos enfocamos en el tipo de mercadería que va transportar el cliente para así asignar el cabezal y los conductores con más experiencia. Por ejemplo, tenemos a los clientes de Productos del Aire, una empresa muy exigente en el traslado de sus productos ya que estos son inflamables, por eso tenemos que asignar los mejores equipos, así como los choferes más capacitados y con más antigüedad, ya que se necesita bastante responsabilidad y cuidado a la hora de transportar sus productos. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.2.4. Política salarial de la empresa TUCSA

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados (Chiavenato, 2009, pág. 234).

Las políticas de compensación establecidas por la empresa contemplan dos modalidades de contratación. La primera corresponde al régimen de tiempo indeterminado, con una remuneración mensual fija; mientras que la segunda se aplica al personal de conducción, cuya compensación se determina en función de los viajes efectuados semanalmente.

En TUCSA tenemos dos procedimientos de salario, para los trabajadores administrativos por contrato mensual y para los choferes su contrato es por viaje realizado. En el caso de que los conductores no tengan viajes programados para la

semana, de igual manera les reconocemos monetariamente. También velamos en que se cumplan todos los reglamentos y prestaciones sociales dispuestos por el MITRAB. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Asimismo, la empresa ha implementado un incentivo económico destinado a los conductores en las semanas en que no se registran viajes. Este beneficio tiene como finalidad fortalecer la fidelización del personal, reconociendo el compromiso, la responsabilidad y la disposición que demuestran en el desempeño de sus funciones, en concordancia con los valores institucionales de TUCSA. Cabe anotar que la empresa cumple fielmente lo estipulado por el Ministerio del Trabajo nicaragüense sobre los derechos y deberes de los colaboradores.

9.2.5. Productividad, costos y rentabilidad

9.2.5.1. Costos de operación nacional e internacional

Los costos operativos varían desde combustible y mantenimiento de vehículos hasta salarios y gastos generales de los conductores. Esta serie de gastos no solo afecta directamente la rentabilidad de la empresa, sino que también afecta la calidad de los servicios prestados, la competitividad del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios de la industria (Vergara & Mogro, 2024, pág. 1978).

Los costos operativos de la empresa TUCSA abarcan aspectos como combustible, mantenimiento, peajes, entre otros. Estos costos varían a nivel nacional e internacional y están establecidos de manera anual.

Dentro de nuestros costos operativos abarcamos por ejemplo el combustible, salarios de los choferes, el mantenimiento de los furgones y por supuesto los peajes que se pagan en aduana. Estos costos pueden variar según la demanda que tengamos o incluso a los destinos a donde se viaja. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Por confidencialidad estos datos no fueron revelados, sin embargo, se realizaron comparaciones e investigaciones acerca de estos costos para obtener una información aproximada que está en la tabla 1.

Tabla 1. Tabla de costos operativos mensuales y anuales

Tipo de gastos	Promedio mensual (C\$)	Promedio anual (C\$)
Combustible	C\$ 7,899,700	C\$ 94,796,400
Mantenimiento	C\$ 732,000	C\$ 8,784,000
Repuestos	C\$ 915,000	C\$ 10,980,000
Peajes	C\$ 231,030	C\$ 2,772,360
Salarios de conductores	C\$ 760,000	C\$ 9,120,000
Viáticos	C\$ 429,120	C\$ 5,149,440
Total	C\$ 10,966,850	C\$ 131,602,200

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2025

9.2.5.2. Cantidad de carga transportada por mes y anual período 2024-2025

La tabla 2 presenta la cantidad de carga promedio transportada mensual y anualmente por la empresa TUCSA. La carga aproximada por viaje corresponde a 20 toneladas, lo que en temporadas altas donde hay mayor número de viajes significa mayor peso transportado. La carga anual asciende alrededor de 24,860 toneladas.

El peso promedio de la carga que transportamos es de 20 toneladas por viaje, entonces en algunos meses donde tenemos mayor demanda, la carga es mayor y en otros casos es menor, cuando no realizamos muchos viajes. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Tabla 2. Tabla de cantidad de carga transportada mensualmente

Cantidad de Carga Transportada por la Empresa TUCSA 2024-2025						
Primer semestre						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
N° de viajes	100	80	120	150	90	140
Peso (toneladas)	20 t	20 t	20 t	20 t	20 t	20 t
Carga mensual	2000 t	1600 t	2400 t	3000 t	1800 t	2800 t
Segundo semestre						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
N° de viajes	120	60	63	70	100	150
Peso (toneladas)	20 t	20 t	20 t	20 t	20 t	20 t
Carga mensual	2400 t	1200 t	1260 t	1400 t	2000 t	3000 t
Carga anual	24860 t					

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2025

9.2.5.3. Nivel de utilidad operativa del período 2024-2025

El manejo de gastos y costos es importante, toda vez que, si el crecimiento de los costos y gastos de operación es inferior al crecimiento de las ventas, el margen de utilidad operacional se incrementará (Llaque & Llave, 2023, pág. 66).

La tabla 3 muestra las utilidades de TUCSA, los datos son valores aproximados debido a políticas de confidencialidad de la empresa. Para el cálculo de utilidades se tomaron en cuenta aspectos como: destinos de viaje, kilómetros recorridos y tarifa por kilómetro. Las utilidades se muestran de manera mensual y anual, e igualmente están clasificadas en carga seca y carga perecedera.

Nuestras utilidades son datos que no podemos compartir, pero para obtenerlas se toma en cuenta los kilómetros recorridos en cada viaje. También influye el tipo de mercancía, porque hay productos que requieren más cuidado como los inflamables o refrigerados, entonces para estos casos el precio es mayor. (Eduardo Mendoza, Gerente Administrativo de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Tabla 3. Tabla de utilidad operativa

Utilidad Operativa Empresa TUCSA 2024-2025						
Primer semestre						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Nº de viajes carga seca	70	56	87	105	63	98
Kilometraje	122773	98308	152728	209580	110596	172039
Utilidad viajes carga seca	\$613.865	\$491.540	\$763.640	\$1.047.900	\$552.980	\$860.195
Nº de viajes carga perecedera	30	24	33	45	27	42
Kilometraje	52665	42132	57931	78997	47398	74622
Utilidad viajes carga perecedera	\$526.650	\$421.320	\$579.310	\$789.970	\$473.980	\$746.220
Total de viajes	100	80	120	150	90	140
Utilidad Mensual	\$1.140.515	\$912.860	\$1.342.950	\$1.837.870	\$1.026.960	\$1.606.415
Segundo semestre						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Nº de viajes carga seca	84	42	44	46	70	105
Kilometraje	147462	77242	82450	86230	122773	209580
Utilidad viajes carga seca	\$737.310	\$386.210	\$412.250	\$431.150	\$613.865	\$1.047.900
Nº de viajes carga perecedera	36	18	19	24	30	45
Kilometraje	60143	31599	32826	42132	52665	78997
Utilidad viajes carga perecedera	\$601.430	\$315.990	\$328.260	\$421.320	\$526.650	\$789.970
Total de viajes	120	60	63	70	100	150
Total utilidad mensual	\$1.338.740	\$702.200	\$740.510	\$852.470	\$1.140.515	\$1.837.870
Utilidad anual	\$14.479.875					

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2025

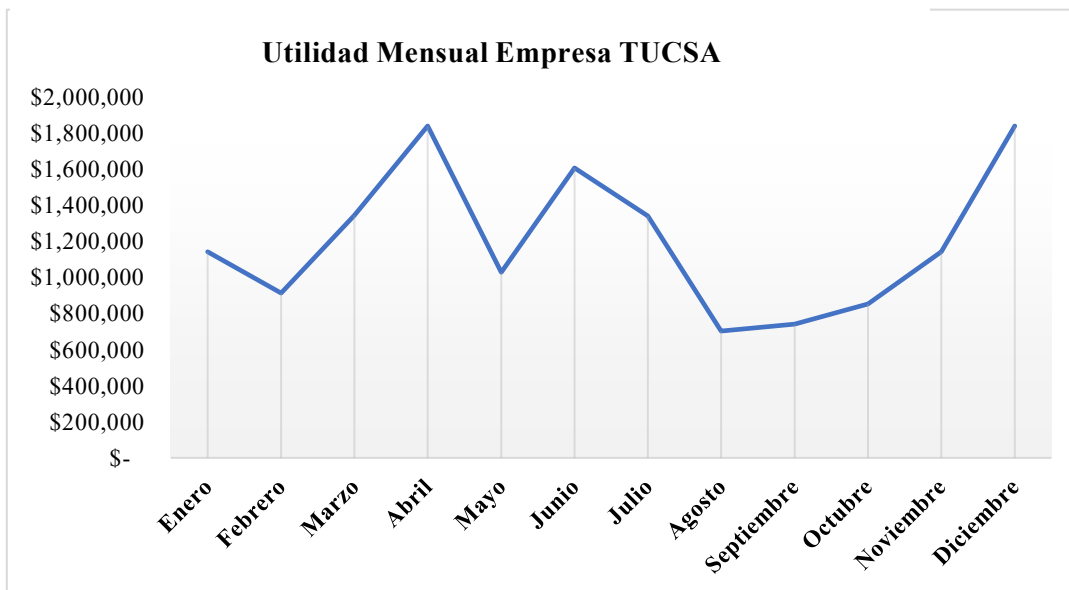
La temporada más alta en la empresa es a finales de año. Así como también a mediados, donde realizan la mayor cantidad de viajes y por tanto las mayores utilidades. Mientras que la temporada más baja corresponde al tercer trimestre del año generando ingresos menores.

Nuestra demanda varía, ahorita (agosto) por ejemplo es temporada baja, hacemos unos 60 viajes al mes. Nuestra temporada alta es a final de año con unos 150 viajes al mes aproximadamente. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

La figura 7 muestra la tendencia de utilidades a lo largo del año. Los meses con utilidades menores corresponden desde julio a octubre, con ganancias menores a \$800,000. Por otro lado, los meses con tendencia más alta de utilidades son meses como abril, noviembre y

diciembre, donde el rendimiento aumenta un 125% o 2.25 veces en comparación a la temporada baja.

Figura 7. Gráfica de utilidad mensual operativa



Fuente: Elaboración propia. Septiembre, 2025

9.3. Bases de contratación del servicio de transporte en la empresa TUCSA

9.3.1. Política de contratación de servicio en la empresa

9.3.1.1. Principales reglamentos del contrato

La empresa TUCSA cuando establece un contrato de transporte con cualquier cliente se compromete al cumplimiento de diferentes obligaciones, tanto para los colaboradores que transportan la mercancía, como para los clientes. A continuación, se detallan:

Obligaciones de los conductores

Se hace mención en que la mercadería es la prioridad de la empresa TUCSA, por ende, se debe tener en cuenta estos factores que vienen a fortalecer la calidad y seguridad de las mercancías. Los choferes juegan un papel importante ya que de su responsabilidad depende el éxito de las operaciones, sus principales obligaciones son:

- Documentación del vehículo, mercadería y del conductor al día.
- Realizar el traslado en el tiempo y forma convenidos.
- Cuidar la mercancía.
- Cumplir con las rutas establecidas.
- Cumplir con las normas de tránsito y transporte vigentes.
- El transportista no se hace cargo de la carga y descarga.

Obligaciones de la empresa

Es obligación de la empresa tener equipos en excelentes condiciones para garantizar la mayor seguridad, tanto para los conductores como para la mercadería que se transporta. Para ello, TUCSA cuenta con su taller mecánico, lo que facilita hacer chequeos preventivos antes de realizar un viaje y para una mayor seguridad del vehículo. También la documentación es vital que esté completa y en orden para garantizar un trabajo eficiente y sin contratiempos. Por ello, las principales obligaciones de la empresa son:

- Proveer el vehículo adecuado y que esté en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad.
- Las tarifas de transporte están autorizadas por la autoridad competente.
- Especificaciones técnicas del vehículo que transporta la carga.
- Se estipulan fechas de entrega y/o llegada.
- Proporcionar toda la documentación relacionada con el servicio que se brinda.

Obligaciones de los clientes

La satisfacción de los clientes es la prioridad de TUCSA, por lo cual siempre se trabaja para brindar un servicio de excelencia. Sin embargo, se mencionan hay aspectos que son responsabilidad directa del cliente, para que todo el proceso de transportación funcione sin imprevistos, esto asegura que no hayan demoras en las entregas y que no tengan daños o desperfectos las mercancías. Estas obligaciones son:

- Pagar el precio o tarifa acordada.
- Entregar la mercancía debidamente embalada.

- Proporcionar información veraz y completa sobre el contenido de la carga (carga seca o perecedera)
- Informar sobre condiciones especiales de la carga, si las hubiera.
- Proporcionar toda la documentación necesaria y completa.
- Los clientes tienen máximo 3 días para descargar su mercancía de lo contrario se le cobra estadía (cobro extra por demora).

Normativas legales

Se debe cumplir con todos los parámetros legales sobre transporte terrestre nacional e internacional para circular de forma segura y responsable dentro de Nicaragua y a la hora de circular en otro país. Cada país tiene sus propias leyes y normativas por lo cual se deben de cumplir correctamente, así se garantiza la libre transportación.

En el caso de Nicaragua, se tiene que cumplir con la ley General de Transporte terrestre (Ley N° 524) y las regulaciones propias de cada país de Centroamérica, Panamá y México.

Específicamente estos trámites se realizan en las aduanas donde revisan toda la documentación y la mercadería, para posteriormente dar la autorización de entrada y salida del país.

Seguro

Los seguros son algo fundamental para transitar, son un respaldo en caso de accidentes que afecten los equipos (cabezales) y las mercaderías, es de vital importancia que el seguro esté actualizado, ya que es un soporte en casos graves, además es parte de la documentación que se debe llevar en todo el transcurso de transporte, de no tenerlo puede tener consecuencias legales.

- *El seguro de mercancías*, es una póliza que consiste en asegurar los bienes durante la transportación por vía terrestre, este cubre todos los riesgos a lo que se exponen las mercancías como son robos, accidentes, incendios, daños causados por el clima, oxidación, entre otros. Los clientes son los encargados de contratar este seguro en donde usualmente trabajan con MAPFRE Nicaragua y Seguros Lafise Nicaragua. Los

montos de cobertura varían por el tipo de mercancía, distancia, riesgos y condiciones pactadas con las empresas, tienen un costo de 5,000 hasta 50,000 dólares.

- *El seguro del vehículo*, es primordial que cada cabezal cuente con su póliza de seguro vigente para transitar de forma segura y sin inconveniente dentro y fuera de Nicaragua, este cubre choque o colisión del vehículo transportador, caída o vuelco, incendio, rayo y explosión, entre otros. TUCSA es la que contrata este seguro en donde trabajan con el que les de mejores beneficios. Actualmente la empresa contrata MAPFRE Nicaragua, estos tienen una cobertura hasta los 10,000 aproximadamente.

9.3.1.2. Documentación requerida al cliente para la firma del contrato

La empresa TUCSA establece un conjunto específico de requisitos documentales como parte del proceso de formalización de sus contratos de servicio de transporte. Esta documentación responde no solo a exigencias legales y aduaneras, sino también a necesidades operativas y de resguardo financiero. Cada documento solicitado cumple una función particular dentro del proceso logístico y contractual, asegurando la transparencia y la legalidad de las operaciones.

En conjunto, todos estos documentos tienen como objetivo proteger los intereses de la empresa y el cliente, garantizar el cumplimiento de las normativas legales, y asegurar que el proceso logístico se realice con transparencia, seguridad y eficiencia.

Los documentos que la empresa TUCSA solicita al cliente para la firma del contrato de su servicio son:

- 1) *Facturas de la mercancía*, estas son las facturas comerciales detallando el valor y la descripción, impuestos, derechos y aranceles aplicados a la mercancía (Ver anexo 6).
- 2) *Documento de identificación y registro*, un requisito fundamental para verificar identidad y existencia legal de la empresa. En el caso de persona natural, cédula y

constancia de inscripción en DGI, para persona jurídica cédula de representante legal y copia de RUC de la empresa (Ver anexo 7).

- 3) **Solicitud formal de servicio de transporte**, es un documento donde el cliente especifica el tipo de carga, volumen y destino donde desea transportar. De igual manera, se especifica si la mercancía a transportar requiere de cuidados especiales.
- 4) **Orden de compra**, consiste en un documento que autoriza oficialmente la contratación del servicio. Incluye aspectos como el monto acordado, condiciones de pago, fechas y referencias acerca del servicio.
- 5) **Comprobante de pago anticipado**, al momento de firmar el contrato se le solicita al cliente el 50% del pago del servicio solicitado.

9.3.1.3. Plazos de entrega y tarifas del servicio

Plazos de entrega

Los plazos de entrega son los tiempos acordados entre un cliente y una compañía o proveedor para cumplir con la distribución de un bien. Un plazo de entrega es de suma importancia y en el caso de las empresas de transporte de carga pesada como TUCSA además de ser un requerimiento contractual, también brinda una idea al cliente del lapso en el que recibirá lo solicitado. Sin embargo, muchas veces estos plazos de entrega se pueden ver obstruidos por variables que afectan el tiempo y desarrollo del servicio.

Los plazos de entrega de la empresa TUCSA son muy variados y dependen del destino, así como de otros factores como el tipo de mercadería que se transporta y el cumplimiento de instrucciones que brinda aduana.

El destino más frecuente y de menor dilatación es Honduras, con un promedio de 16 horas. Los conductores comentan que en este caso Guasaule es una frontera que los retiene bastante

tiempo. De igual manera, Honduras representa un territorio de riesgo por delincuencia, por tanto, se evita el desplazamiento nocturno como medida de seguridad.

Para Costa Rica y Guatemala los tiempos estimados de entrega son de 2 a 3 días. Los conductores de TUCSA destacan particularmente los puestos fronterizos de estos países como zonas de mucho atraso, entonces, la optimización y el manejo del tiempo, así como la asignación idónea del conductor son indispensables para el cumplimiento de la entrega.

El destino donde se viaja más frecuentemente es Honduras, aunque también se realizan viajes a Guatemala, Costa Rica y otras zonas cercanas. Aduana brinda un tiempo de llegada y una ruta específica, si nos excedemos de tiempo hay multa. Honduras es una zona peligrosa, entonces ahí no se puede transitar de noche. Por ejemplo, en ese caso, el tiempo que le dan a los muchachos es de 16 horas, ellos salen a las 5 am de la frontera y llegan alrededor de las 2pm al destino. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Con respecto a los viajes a Panamá y Ciudad Hidalgo en México, los tiempos de entrega pueden variar, pero en comparación a los otros destinos, tienen mayor demora de entrega.

Cuando viajamos a Costa Rica o Guatemala normalmente el viaje es de 2 o 3 días. Y cuando hemos viajado a Ciudad Hidalgo o Panamá la entrega tarda 4 o 5 días, pero puede variar. (José Humberto Lovo Rodríguez, chofer con 5 años de trabajar con TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Un punto fronterizo dilatado es Guasaule, a veces nos tardamos muchas horas ahí, el tipo de carga también influye, por ejemplo, si es carga refrigerada hay que estar pendiente de la temperatura y también pasa por más revisiones, este tipo de carga es delicada entonces no se le puede encargar a cualquier chofer. Ya en carga seca no hay tanto problema. (Arlen Rivas, chofer con 18 años de trabajar con TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Tarifas del servicio

Por sigilo, la tarifa establecida por la empresa no pudo ser obtenida. Sin embargo, tomando como referencia el precio de kilometraje promedio para la transportación de carga pesada equivalente a \$5 por kilómetro para carga seca (granos, ropa, materias primas, entre otros.) y \$10 por kilómetro para productos perecederos (inflamables, refrigerados, medicamentos) se realizaron las siguientes tablas para obtener el ingreso aproximado del servicio prestado por la empresa hacia los diferentes destinos:

Tabla 4. Tabla de tarifa por kilometraje – Carga seca. En dólares americanos

Tarifa por kilometraje - Carga seca					
Destino	Tarifa	Kilómetros de ida	Kilómetros de regreso	Total de kilómetros	Tarifa por viaje
Ciudad Hidalgo (México)	\$5,00	2405	2405	4810	\$24.050,00
Tegucigalpa (Honduras)	\$5,00	371	371	742	\$3.710,00
Ciudad de Guatemala (Guatemala)	\$5,00	744	744	1488	\$7.440,00
San José (Costa Rica)	\$5,00	422	422	844	\$4.220,00
Ciudad de Panamá (Panamá)	\$5,00	1150	1150	2300	\$11.500,00

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2025

Tabla 5. Tabla de tarifa por kilometraje – Carga perecedera. En dólares americanos

Tarifa por kilometraje - Carga perecedera					
Destino	Tarifa	Kilómetros de ida	Kilómetros de regreso	Total de kilómetros	Tarifa por viaje
Ciudad Hidalgo (México)	\$10,00	2405	2405	4810	\$48.100,00
Tegucigalpa (Honduras)	\$10,00	371	371	742	\$7.420,00
Ciudad de Guatemala (Guatemala)	\$10,00	744	744	1488	\$14.880,00
San José (Costa Rica)	\$10,00	422	422	844	\$8.440,00
Ciudad de Panamá (Panamá)	\$10,00	1150	1150	2300	\$23.000,00

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2025

Las tarifas presentadas en la tabla 4 y tabla 5 son precios aproximados y obtenidos en base al análisis de servicios prestados por otras empresas de transporte de carga pesada. Dentro de estas tarifas se incluyen todos los costos operativos y utilidades para la empresa.

Nuestras tarifas están establecidas en base a kilometraje, es decir, nosotros tenemos un determinado precio por cada kilómetro que se recorre. Las tarifas también varían dependiendo de lo que transportamos y en el precio ya se incluyen costos operativos y peajes. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.3.2. Política de seguridad de la mercancía

La empresa TUCSA ha establecido una serie de políticas orientadas a garantizar la seguridad de la mercancía durante todo el proceso logístico. Estas medidas reflejan un enfoque integral que considera tanto los aspectos técnicos como humanos involucrados en el transporte de carga, estas políticas no sólo buscan proteger la mercancía, sino también generar confianza tanto en los clientes como en los colaboradores. La combinación de tecnología, control humano y protocolos bien definidos posiciona a TUCSA como una empresa con un enfoque serio y responsable en materia de seguridad logística.

La empresa TUCSA establece políticas de seguridad de la mercancía como:

1. La elección del flete, inspeccionar y chequear que se encuentre en perfectas condiciones y que requiera lo que necesita el cliente para su transportación y seguridad.
2. Selección del conductor, se capacita para situaciones de riesgo durante la transportación de la mercancía y debe caminar su equipo de herramientas.
3. Sistema de GPS y rastreo (Webtrack Tracker), permite monitorear su ubicación y que el transportista siga correctamente las rutas planificadas y su velocidad.

4. Supervisión en los puntos de carga y descarga, el conductor tiene que estar pendiente de la carga y descarga de la mercancía por irregularidades, mostrar evidencias (fotos).
5. En el transcurso de la transportación de mercancía se evita desplazar por la noche en zonas peligrosas para evitar robos.

9.3.3. Principales clientes de la empresa TUCSA

MSC (Mediterranean Shipping Company S.A.)

MSC es una de las compañías navieras más grandes del mundo, tiene cobertura global y conecta Nicaragua (vía Puerto de Corinto) con rutas internacionales, facilitando comercio con Asia, Europa y América. Su amplia flota y capacidad moderna permite transportar grandes volúmenes de carga, incluyendo contenedores refrigerados y cargas especiales. Sus servicios logísticos son variados y ofrecen condiciones para que, de acuerdo al tipo de mercancías, estas vayan seguras y llegue a su destino sin problemas.



Para la empresa, Nicaragua representa un mercado estratégico en Centroamérica por la ubicación geográfica. Esta empresa transporta semanalmente a Honduras, México y Costa Rica mercadería como: ropa, granos básicos, lubricantes, entre otros. Es importante hacer mención que TUCSA ha trabajado con MSC por más de 15 años, por tanto, se considera un cliente destacado y fidelizado.

Somos una empresa con presencia en Nicaragua hace ya varios años. TUCSA ha formado parte fundamental para realizar nuestras operaciones dentro y fuera de Nicaragua. Transportamos mercadería variada semanalmente. (Trabajador X, Encargado de operaciones de MSC, 26 de agosto de 2025)

Productos del Aire

Empresa líder en gases industriales y medicinales en Nicaragua desde 1951, con certificaciones reconocidas como certificación ISO 9001:2015, garantizando la calidad de sus procesos y cumple normas de inocuidad para gases usados en la industria alimentaria ISO 22000, lo que demuestra la solidez y conocimiento del sector.



Productos del Aire S.A se dedica a distribuir: oxígeno medicinal, nitrógeno, argón, acetileno, equipos y suministros relacionados con soldadura, entre otros. Los principales destinos donde distribuyen son Honduras, Costa Rica y Guatemala. Clientes como Productos del Aire S.A son los que hacen que TUCSA continúe trabajando en dar un servicio de excelencia, esto trae consigo logros como el reconocimiento dado por PDA a la empresa (Ver anexo 8), lo que muestra el posicionamiento líder y el cumplimiento con las exigencias de los clientes.

En Productos de Aire S.A nos enfocamos en la especialización de gases industriales y gases medicinales. Tenemos una estrecha relación con TUCSA ya que es uno de nuestros principales agentes para la transportación de nuestros productos semanalmente, dado que éstos requieren un mayor manejo en el transcurso del transporte. (Trabajador X, Encargado de operaciones de Productos del Aire, 26 de agosto de 2025).

Crowley

Crowley es una compañía estadounidense con más de 55 años en transporte y logística, especialmente en la ruta Nicaragua - Estados Unidos, ofrecen servicios integrales: transporte marítimo, terrestre, almacenamiento, distribución y aduanas. Se



especializan en carga diversa: manejan carga sobredimensionada, vehículos, carga refrigerada y materiales peligrosos.

Crowley lleva trabajando alrededor de 12 años con TUCSA, donde han transportado mercancía a países como Honduras, Panamá, Guatemala y México. La empresa transporta por tierra una variedad de productos, entre ellos: ropa, carne y tela. Los viajes para esta empresa se realizan semanal.

Nosotros llevamos ya muchos años trabajando con esta empresa. Transportamos diferente mercancía incluyendo refrigerada y el servicio de transporte normalmente lo solicitamos cada semana. (Trabajador X, asistente de operaciones de la empresa Crowley, 29 de agosto de 2025)

Grupo IND Aceitera

Grupo IND Aceitera o Grupo Industrial Aceitera, es una empresa dedicada a la oferta de maquinaria. La empresa trabaja con TUCSA desde hace aproximadamente 10 años, sus principales destinos de exportación son Honduras, México y Costa Rica.

La empresa utiliza los servicios de TUCSA para distribuir maquinaria a los diferentes países de Centroamérica. Asimismo, coordina viajes de manera mensual, con 4 viajes en promedio. Los servicios de transporte ofrecidos garantizan que IND pueda cumplir con sus tareas, además al trabajar en conjunto se optimiza su logística.



Tenemos más o menos 10 años de trabajar con TUCSA, y lo que transportamos son máquinas. Programamos alrededor de 3 o 4 viajes cada mes, pero depende de las necesidades que tengamos. (Trabajador X, encargado de logística del Grupo IND Aceitera, 29 de agosto de 2025)

La tabla 6 muestra a los principales clientes de TUCSA, así como los destinos donde es distribuida su mercancía. Dentro de estos clientes destacan MSC y Crowley como los clientes más frecuentes debido a la amplia solicitud de viajes mensuales.

Tabla 6. Tabla de cantidad de viajes promedio de los principales clientes

Nombre Empresa	Número de viajes mensuales (promedio)	Principales destinos	Tipo de mercancía
MSC	18	- Honduras - México - Costa Rica.	- Granos básicos (Arroz, frijoles, maíz) - Ropa - Lubricantes automotrices
Productos del Aire	10	- Honduras - Costa Rica - Guatemala.	- Oxígeno medicinal - Nitrógeno - Argón - Acetileno - Equipos y suministros de soldadura
Crowley	20	- Honduras - Panamá - Guatemala - México	- Ropa - Carne - Tela
Grupo IND Aceitera	4	- Honduras - México - Costa Rica	- Maquinaria

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2025

9.4. Factores operativos en la exportación e importación de la empresa TUCSA

9.4.1. Gestión aduanera por parte de la empresa TUCSA

9.4.1.1. Documentación para exportación e importación de mercancías

Al ser una empresa que se dedica a exportar e importar mercancías, los documentos no son un simple trámite, estos son los que definen si la carga puede avanzar o queda retenida. Tener los documentos correctos no sólo agiliza los procesos aduaneros, sino que evita multas. Entre ellos se encuentran:

1. ***Carta de porte***, es un documento que formaliza el contrato puesto que contiene la identificación del cargador y del porteador, descripción de la mercancía a transportar, lugar, fecha de la recepción, entrega de mercancía al destinatario y por último el precio del servicio del transporte (Ver anexo 9).
2. ***Manifiesto de la carga***, detalla toda la mercancía extranjera o nacional transportada, respaldando legalmente la carga (Ver anexo 10).
3. ***DUCA T (Declaración Única Centroamericana de Transito)***, es un documento electrónico que declara el paso de mercancías en régimen de tránsito internacional terrestre a través de las fronteras de la región (Ver anexo 11).
4. ***Facturas de la mercancía***, estas son las facturas comerciales detallando el valor, la descripción, impuestos, derechos y aranceles aplicados a la mercancía (Ver anexo 6).
5. ***Documentos personales***, en estos se incluye: cedula de identidad, licencia, circulación del furgón, seguro, permisos, entre otros.
6. ***Certificados y permisos según el producto***, en algunos casos, mayormente en el transporte de carga perecedera, es necesario presentar certificados específicos. Entre

estos se encuentran certificados de origen, certificados fitosanitarios y permisos de instituciones como IPSA, MARENA, MIFIC y MINSA (Ver anexo 12).

7. ***Seguro de carga***, es una póliza que cubre los riesgos asociados al traslado de la mercancía (Ver anexo 13).
8. ***Comprobantes de pago de impuestos***, son documentos oficiales que acreditan el pago de obligaciones tributarias. (Ver anexo 14)

9.4.2. Coordinación logística y operativa

9.4.2.1. Equipo logístico y operativo

La revisión operativa interna se concentra en desarrollar una comprensión clara de las prácticas y los procesos logísticos existentes. Perfila el desempeño histórico, la disponibilidad de datos, las estrategias, las operaciones, y las políticas y prácticas tácticas. Una revisión interna examina todos los recursos principales, como la fuerza de trabajo, el equipo, las instalaciones, las relaciones y la información (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, pág. 322).

En la empresa una de las principales claves para que se mantenga a flote es que el equipo logístico y operativo trabajen como si fuera uno solo. Cuando esa coordinación falla, los retrasos, las confusiones y los costos extras aparecen de inmediato.

En la empresa TUCSA el encargado de logística es el mismo del área operativa. El equipo logístico es el encargado de organizar las rutas, verifica la documentación, verifica que el cliente haya entregado los papeles completos y define los tiempos de carga y descarga. Su función es prever cualquier obstáculo antes de que la unidad salga a carretera. Sin embargo, la empresa a pesar de que cuente con sus funciones para realizar, surgen atrasos que hacen que se demore la entrega de mercancía, por ejemplo, los clientes de TUCSA se confían de

que entregan la documentación completa y eso hace que se atrasen los procesos de despacho y ellos estén inconformes con las entregas.

Se logró observar que al ser una sola persona encargada de logística y operativa en tiempos de demanda se sobrecarga de responsabilidades y provoca descuidos, retrasos en la toma de decisiones y agotamiento.

Por otro lado, el equipo operativo incluye a los conductores, ellos son los que enfrentan la realidad en campo. Ellos lidian con retenes, tiempos muertos en aduanas, clientes que tardan en recibir la mercancía o incluso restricciones de horario en ciertas rutas. Otro punto de atraso son algunos de estos conductores, quienes son impuntuales y en ocasiones no se presentan a la empresa, lo que genera que se atrasen la carga de mercancía y el viaje, puesto que al no ir la persona que estaba propuesta se tiene que buscar a otra y hacer los papeles para el viaje y el proceso es largo.

Nosotros con los que tenemos problema son los choferes, porque algunos de ellos son impuntuales y no se presentan, lo que hace que nos atrasen en los procesos de despacho.
(Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Durante temporadas altas TUCSA tiene dificultad a la hora de realizar viajes debido a que los recursos con los que cuentan (choferes y cabezales) no son suficientes. Por tanto, la empresa debe subcontratar para poder cubrir con la demanda, provocando que los costos de contratación sean altos y las ganancias no sean únicamente para TUCSA.

En temporadas altas tenemos que subcontratar choferes y cabezales porque la demanda es alta y no podemos cubrirla. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Asimismo, se identificó que la empresa realiza la coordinación y control de viajes de una manera rudimentaria y escasamente automatizada. Por ejemplo, no se cuenta con un sistema

formal para el cronograma de viajes, lo que en temporadas altas pueden simbolizar una debilidad al provocar desorganización en el área.

9.4.2.2. Sistema de seguimiento a la mercadería

Para una empresa de transporte de carga pesada, el sistema de seguimiento de carga constituye una parte fundamental para un buen desarrollo operativo. Este sistema permite coordinar y estar al tanto del estado de la mercancía que se transporta. Durante este proceso se busca mantener la mejor comunicación con conductores y clientes, por ello, para optimizar esta comunicación la empresa TUCSA ha implementado una aplicación móvil de seguimiento de carga.

La aplicación utilizada por la empresa llamada “Webtrack Tracker” (Ver anexo 15) es un sistema GPS para saber la ubicación en tiempo real de los furgones. También se especifica el número de unidad, nombre del conductor, y número de contacto tanto del chofer como de la empresa. La aplicación móvil se encuentra disponible en Play Store y App Store. El uso es bastante sencillo, primeramente, se solicita un usuario y una contraseña para ingresar.

Para el caso de la empresa, todos los gerentes, personal del área operativa y clientes pueden acceder a la aplicación. La búsqueda de órdenes es simple, en el buscador se ingresa el número de unidad a consultar y se muestra el punto exacto donde se encuentra. El implementar este tipo de herramientas permite llevar la coordinación logística de una manera más práctica y eficiente, siendo beneficioso tanto para la compañía como para quienes recibirán la mercadería.

Para dar seguimiento a la mercancía, nosotros hacemos uso del GPS. La aplicación que utilizamos es muy sencilla, con ella monitoreamos a nuestros conductores, lo que nos permite tener una mejor coordinación. Los clientes también pueden acceder a la aplicación y ver por dónde va su mercancía, sólo deben instalarla. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Si bien el sistema implementado por la empresa permite conocer el desplazamiento de la carga transportada esta no avisa acerca de percances o paradas durante la transportación. La ausencia de esta información convierte a la aplicación en una herramienta limitada y un punto a mejorar puesto que constituye una parte importante para la comunicación y resolución de dudas de los clientes.

De igual manera se hace uso de la aplicación de mensajería instantánea, WhatsApp. A través de esta aplicación móvil se reciben constantemente consultas de los clientes acerca del estado de la mercancía que está siendo transportada. En este caso, los conductores son quienes reciben estos mensajes que también son reportados mediante capturas de pantalla al encargado de operaciones. Este medio resulta bastante práctico y eficiente para mantener la comunicación, puesto que además de ser rápido, también es posible enviar fotos, lo que para muchos clientes es algo de mucha ayuda.

Algunos clientes también se comunican por WhatsApp para saber por dónde va su mercadería. Los choferes reciben estos mensajes y normalmente nos envían una captura de pantalla. Es una manera fácil de estar en contacto con el cliente y también con nuestros choferes. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.4.2.3. Incidentes durante el traslado

Los incidentes negativos durante el traslado de mercancías son de interés para la gestión de las empresas transportadoras. La imprudencia, la carga excesiva de trabajo y falta de capacitación de los operadores son los factores identificados en los siniestros (maniobras, cortes de circulación, salidas de carretera, alcances, volcaduras, entre otros) (Morales, Sandoval, Tarango, Terrazas, & López, 2023, pág. 66).

Existen innumerables variables que hacen que puedan ocurrir incidentes durante el traslado de las mercancías, hay algunas impredecibles o imposibles de controlar por fuerza humana como: lluvias, deslaves, huracanes, entre otros. Sin embargo, hay otras que pueden evitarse

o quizás lleguen a ser menos sus afectaciones como lo son: accidentes de tránsito, responsabilidad de los conductores y robos.

En TUCSA se han presentado casos de accidentes y robos, incurriendo en gastos extras, ya que la mercadería y cabezal están siempre con una póliza de seguro. Estos incidentes también generan retrasos en las entregas de mercadería, lo que trae consigo insatisfacción y quejas por parte de los clientes, afectando la imagen de la empresa.

En lo que respecta a nuestra empresa, se han presentado raros casos de accidentes y robos, en casos graves nos ha tocado movilizarnos hasta el lugar de los hechos para llevar a cabo todo lo que respecta para que el seguro pueda cubrir los daños a los equipos (cabezales) así como a la mercadería. Como lo decía anteriormente también tenemos cuidado o evitamos de transitar de noche por zonas peligrosas de Honduras, ya que hemos tenido casos de robos a los choferes y mercadería. (Douglas López, Encargado de logística y operaciones de TUCSA, 22 de agosto de 2025)

9.4.3. Capacitación y desarrollo del personal

La dinámica empresarial, requiere un mayor seguimiento en la capacitación del personal, dado que es una estrategia de mejora continua y con ello asegura el desempeño laboral de sus colaboradores, lo cual facilita la ventaja organizacional; dado que se fomenta el desarrollo de las habilidades técnicas, además se contribuye en la adquisición de habilidades blandas, como trabajo en equipo, comunicación asertiva, resolución de problemas y hacer frente a cambios del entorno, lo cual permite enfrentar desafíos del mercado laboral (Cid & Baldovinos, 2025, pág. 665).

Si bien la empresa TUCSA no establece capacitaciones de manera formal, como charlas o sesiones de formación, cuenta con un proceso de inducción de carácter práctico para sus nuevos choferes. El proceso consiste en incorporar a los nuevos talentos en el desplazamiento de mercancía junto con choferes más experimentados. Este entrenamiento les permite conocer más acerca de rutas, procesos aduaneros, comunicación, coordinación y logística.

La empresa también suele dar retroalimentación e instrucciones a los choferes. De esta manera se evalúa el desempeño y el dinamismo con el que se llevan a cabo las operaciones. Al realizar esto, es posible el estudio y prevención de situaciones que pueden obstaculizar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

No hay una capacitación de manera formal, lo que nos toca hacer en ocasiones es enseñarles a los nuevos choferes. Cuando nos toca hacer viajes, ellos nos acompañan y se van familiarizando con el trabajo. (José Humberto Lovo Rodríguez, chofer con 5 años de trabajar con TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Nosotros como choferes con más experiencia tenemos el deber de enseñarles a quienes son nuevos en la empresa. Claro que también recibimos orientaciones y recomendaciones. (Arlen Rivas, chofer con 18 años de trabajar con TUCSA, 22 de agosto de 2025)

Según Mendoza (2021, pág. 56) la contratación se puede generar de diferentes formas según el tipo de empresa que lo requiera, pero todos surgen prácticamente por la necesidad de cubrir una vacante, describiendo el puesto de trabajo para el que se lo requiere; los interesados postulan siguiendo un proceso en el que brindan su información, preparación y sus habilidades personales a la empresa, luego de ello la empresa selecciona al mejor candidato según su método de selección.

En la empresa de transporte TUCSA se ha identificado que no existe un proceso de contratación formal para el personal de conducción. La mayoría de las contrataciones se realizan por medio de recomendaciones o conocidos de los mismos choferes, lo cual genera cierta informalidad dentro de la organización. Esta práctica, aunque puede parecer conveniente por la confianza y rapidez con que se consiguen trabajadores, también trae consigo algunos riesgos. Por ejemplo, al no haber un proceso de selección formal, no se verifica adecuadamente la experiencia, la responsabilidad o el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos que el puesto demanda. Esto puede afectar el desempeño operativo y aumentar la posibilidad de incidentes o retrasos en los servicios.

9.5. Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa en la empresa TUCSA

Se realizó el análisis PESTEL para evaluar el contexto externo, es decir, los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directamente la gestión operativa de la empresa TUCSDA. Esta información es indispensable para precisar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

9.5.1. Análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Socioculturales
- Tratados comerciales - Aranceles internacionales	- Aumento de impuestos - Crecimiento económico - Crecimiento de la importación y exportación. - Competencia	- Hábitos de consumo - Tendencias de los negocios con la venta en línea.
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
- Desarrollo tecnológico: GPS, comunicación satelital. - Sistema de gestión ERP para planificación de recursos empresariales.	- Cambio climático. - Combustibles fósiles.	- Reglamentos sanitarios. - Licencias y certificaciones.

Factor		Descripción	Plazo			Impacto	FODA
			Corto plazo (1 mes)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (Más de 3 años)		
Políticos	Tratados comerciales	Los convenios entre los países facilitan el intercambio comercial.		X		Positivo	Oportunidad
	Aranceles internacionales	Los derechos de aduana aplicados sobre las mercancías que cruzan fronteras ocasionan altos costos del servicio de transporte.		X		Negativo	Amenaza
Económicos	Aumento de impuestos	Los tributos aplicados a la empresa influyen en los costos operativos.			X	Negativo	Amenaza
	Crecimiento económico	El desarrollo comercial permite el acceso a nuevas oportunidades de mercado.		X		Positivo	Oportunidad
	Crecimiento de la importación y exportación	El aumento de los procesos de comercio internacional permite tener mayor demanda y brindar el servicio de transporte a nuevos países.		X		Positivo	Oportunidad
	Competencia	La competencia en el mercado puede obstaculizar la fidelización de clientes, así como generar reducción en ganancias al ofrecer precios más competitivos.		X		Negativo	Amenaza
	Alianzas estratégicas	Las alianzas estratégicas permiten colaborar con diferentes empresas y de esta manera tener un mayor alcance.		X		Positivo	Oportunidad
Socioculturales	Hábitos de consumo	Los patrones en el comportamiento de los consumidores son variantes en dependencia de sus necesidades y/o preferencias.	X			Indiferente	Neutral
	Tendencias de los negocios con la venta en línea	Las empresas que se dedican a la venta de productos en línea pueden ser una ventaja o desventaja en dependencia del tamaño y la necesidad de transporte que tengan.	X			Indiferente	Neutral
Tecnológicos	Desarrollo tecnológico: GPS, comunicación satelital.	El sistema de seguimiento GPS se ha convertido en una herramienta de gran ayuda para optimizar procesos en los servicios de transporte.	X			Positivo	Oportunidad
	Sistema de gestión ERP para planificación de recursos empresariales.	El software ERP permite un control eficiente de las actividades empresariales.	X			Positivo	Oportunidad
Ecol	Cambio climático	Los fenómenos naturales del clima obstruyen los procesos comerciales de las empresas.	X			Negativo	Amenaza

	Combustibles fósiles	La liberación de gases de dióxido de carbono (CO2) ocasiona la contaminación en el aire a través del efecto invernadero.	X			Negativo	Amenaza
Legales	Reglamentos sanitarios	Estas normas buscan una mayor seguridad y control salubre sobre mercancías que puedan representar un riesgo para la salud pública.		X		Indiferente	Neutral
	Licencias y certificaciones	La documentación permite transitar de manera segura y autorizada en diferentes países.		X		Positivo	Oportunidad

9.5.2. Análisis FODA

Para diseñar las estrategias, en base a la información de los resultados, se realizó un análisis FODA, esto permitió identificar las principales fortalezas y debilidades internas, y junto con los resultados del PESTEL (oportunidades y amenazas del entorno) se obtuvo una visión integral de la situación actual de la empresa. Por ello, la propuesta de estrategias se dirigen a superar debilidades del proceso administrativo de la gestión operativa, para lograr una mayor eficiencia empresarial en TUCSA.

Matriz FODA	
Fortalezas	Oportunidades
- Recursos y equipamientos en óptimas condiciones. - Taller de mantenimiento para equipos. - Sistema de seguimiento (GPS). - Personal adecuado al giro de la empresa. - Capacidad de respuesta ante imprevistos. - Fidelización con los clientes.	- Sistema de gestión ERP para planificación de recursos empresariales. - Crecimiento de la importación y exportación. - Alianzas estratégicas.
Debilidades	Amenazas
- Capacitación ineficiente del personal. - Falta de personal competente en conducción de carga pesada. - Contratación inadecuada del personal de transporte de carga. - El control de logística y operaciones recae en una sola persona. - Gestión rudimentaria y deficiente de viajes.	- Aumento de impuestos. - Cambio en los aranceles internacionales. - Competencia. - Cambio climático.

9.5.3. Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa

Estrategia 1: Programa de contratación para nuevos conductores

Objetivo general: Desarrollar un proceso de reclutamiento formal para la incorporación de nuevos conductores.

Actividades

1. Elaboración y requisitos del perfil: documentación personal, licencia de conducir, experiencia y conocimientos en el área.
2. Publicación de la vacante.
3. Recepción y revisión de currículums.
4. Preselección y entrevistas a postulantes.
5. Contratación e inducción del personal de conducción.

Estrategia 2: Programa de capacitación para conductores

Objetivo general: Capacitar al personal de transporte de carga pesada para la eficiencia en sus labores.

Actividades:

1. Diseño del programa de capacitación para conductores.
2. Selección de temas prioritarios: seguridad vial, disciplina y comunicación.
3. Planificación logística de talleres: lugar, cronograma, recursos, facilitadores y modalidad.
4. Contratación del personal que ejecuta el programa de capacitación.
5. Evaluación y retroalimentación en base a resultados del programa de capacitación.

Estrategia 3: Sistema de gestión ERP (Planificación de Recursos Empresariales)

Objetivo general: Implementar el sistema de gestión ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para la optimización de procesos operativos y de logística.

Actividades:

1. Diagnóstico y análisis de los procesos logísticos y operativos existentes.
2. Definición de metas del sistema.
3. Valoración de costos y facilidades del sistema.
4. Elección del software idóneo: CargoWise One, Softland, SAP Business One.
5. Integración del sistema seleccionado.
6. Capacitación sobre el uso del sistema.
7. Evaluación y mejora continua.

Estrategia 4: Plan de cobertura de viajes para temporadas altas

Objetivo general: Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector transporte que puedan brindar los recursos necesarios para cubrir solicitudes de clientes en temporadas altas.

Actividades:

1. Análisis de la demanda y capacidades de la empresa.
2. Evaluación de posibles aliados.
3. Selección de la propuesta idónea.
4. Negociación de condiciones contractuales.
5. Formalización de contrato.
6. Seguimiento y evaluación continua.

10. Conclusiones

En el transcurso de esta investigación se ha analizado la gestión operativa en los procesos de exportación e importación en la empresa TUCSA, en base a los datos obtenidos se identificaron los siguientes hallazgos:

- La contratación del personal de transporte de carga pesada no cuenta con un procedimiento formal, por el contrario, este es llevado a cabo mediante recomendaciones o amistades con choferes que laboran dentro de la empresa. Esto genera incertidumbre en el desempeño y disciplina laboral de los nuevos conductores.
- De igual manera se evidenció el tipo de capacitación para el personal de conducción, ya que la empresa únicamente establece como proceso de inducción el acompañamiento de los nuevos colaboradores con choferes experimentados. Estos viajes permiten aprender acerca de procedimientos aduaneros, rutas, normas de seguridad, entre otros. Sin embargo, esta formación se realiza de manera empírica y carece de tecnicismo.
- La disciplina es un aspecto primordial para las operaciones de TUCSA, donde los choferes juegan un papel fundamental porque de su buena conducta y responsabilidad depende que se realicen con éxito las entregas. En este caso en la empresa se han presentado situaciones de impuntualidad por parte de los conductores, lo que retrasa las horas programadas de las rutas. Sin embargo, en TUCSA siempre se proponen que estos casos no se repitan, ya que afectan los procesos logísticos.
- En la empresa se observó que solamente dispone de una sola persona encargada en el área operativa y logística, lo cual presenta una gran carga de trabajo y afecta el buen desarrollo de las actividades. Esto ocasiona una desorganización y disminuye la eficiencia en la entrega de mercancías e influye en la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los tiempos establecidos.

- El área de operaciones y logística cuenta con un sistema de rastreo que permite saber el estado de los viajes, sin embargo, la aplicación no brinda más detalles acerca de procedimientos y/o incidentes durante el desplazamiento. Asimismo, el sistema para la coordinación y recepción de ordenes es rudimentario, especialmente el cronograma de viajes, el cual se lleva a cabo mediante apuntes. Un método manual como este puede provocar dificultad en la gestión y sobrecarga laboral dentro del área principalmente en temporadas de alta demanda.

- La empresa TUCSA tiene dificultades en atender la demanda en temporadas altas (diciembre, abril y junio) al no contar con los recursos suficientes, esto trae que subcontraten choferes y cabezales generando altos costos.

- Los clientes se comunican constantemente con los conductores para saber las razones de demora, algunas veces con actitud demandante. Los transportistas se estacionan para descansar, alimentarse o por seguridad, pero debido a que no existe una vía que informe estas situaciones se suelen generar malentendidos.

- Los factores externos igualmente influyen en la gestión operativa de TUCSA, estas situaciones en su mayoría son difíciles de controlar y predecir. Entre las principales variables se encuentran: gestión aduanera, procesos lentos, incidentes y agentes climáticos. Esto trae consigo retrasos en la entrega de la mercadería provocando insatisfacción de los clientes.

- TUCSA tiene un taller de mecánica y pintura lo que permite a la empresa realizar mantenimientos, reparaciones y trabajos de pintura de manera rápida y controlada. Esto reduce tiempos de espera, evita depender de proveedores externos y mejora la disponibilidad de las unidades. Además, ayuda a disminuir costos operativos a largo plazo, asegura una mejor calidad en los trabajos realizados y permite llevar un control más estricto del estado de la flota. En conjunto, esto se traduce en mayor eficiencia, mejor imagen corporativa y mayor confiabilidad en las operaciones.

11. Recomendaciones

A la empresa y sus colaboradores:

- Desarrollar un proceso de contratación formal para analizar las destrezas y actitudes de los nuevos trabajadores.
- Organizar programas de capacitación con un enfoque técnico para los conductores para estar preparados ante imprevistos durante el desplazamiento de la mercancía.
- Implementar el sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para un mejor control en la coordinación de los viajes y equipos de la empresa.
- Incluir dentro de la aplicación Webtrack Tracker detalles adicionales acerca de procesos y/o situaciones que ocurren en el transcurso de los viajes, de esta manera el cliente está al tanto de su mercancía y las causas de demora de entrega si las hubiera.
- Realizar contratación adicional en el área de operaciones y logística con el propósito de apoyar en las diferentes actividades y mejorar la gestión operativa.
- Impulsar plan de alianza estratégica con una empresa de transporte para dar cobertura en los meses de mayor demanda de servicio.

A los clientes:

- Presentar documentación completa y en el tiempo solicitado por la empresa para evitar retrasos en los procesos de recepción y entrega de mercancía.

A los estudiantes:

- Fomentar la importancia de las investigaciones aplicadas con la finalidad de contribuir al desarrollo profesional.
- Llevar a cabo más estudios con relación a la gestión operativa con el objeto de analizar a profundidad el funcionamiento operacional de las empresas.

A la UNAN-Managua, Centro Universitario Regional de Estelí:

- Seguir instruyendo a los y las estudiantes con los valores y prácticas que caracterizan al centro para fortalecer el desarrollo académico, personal y profesional de la comunidad universitaria.

12. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Managua. (2022). Managua en cifras. *Guía de la capital de Nicaragua Managua*, 36. Recuperado el 21 de Mayo de 2025, de <https://www.managua.gob.ni/wp-content/uploads/2024/08/MANAGUA-EN-CIFRAS-10-oct-copia.pdf>
- Almeida, K., Álava, J., & Cañarte, L. (26 de Septiembre de 2022). El servicio al cliente como fortalecimiento organizacional para la compañía de transporte "24 de Mayo". *Polo del conocimiento*, VII(9), 2346-2357. doi:10.23857/pc.v7i9
- Antón, J., & Garijo de Miguel, S. (2024). *Empresa y administración* (Primera ed.). Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/278828?page=91>
- Aranibar, E., & Quispe, A. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. *Quipukamayoc*, 99. Recuperado el 11 de Junio de 2025, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v31n66/1609-8196-quipu-31-66-85.pdf>
- Arias, D. (8 de Mayo de 2016). La estrategia de operaciones en las empresas de servicio: un marco teórico. *Dirección y Organización*, 135-147. doi:10.37610/dyo.v0i25.229
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 20 de Mayo de 2025, de https://www.google.com.ni/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodologia+de+investigacion&printsec=frontcover
- Bajaña, G., & Paredes, J. (Junio de 2018). Estrategia de operaciones y suministros enfocado a la competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*(6), 1-10. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9736752>
- Banco de España. (2023). El comportamiento reciente de las exportaciones de bienes. Algunos factores explicativos. *Boletín Económico*, X, 12. Recuperado el 11 de Junio de 2025, de <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/23/T3/Fich/be2303-art10.pdf>
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Segunda ed.). (N. Martinez, Trad.) México: McGraw-Hill. Recuperado el 7 de Noviembre de 2025, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25775w/L1LT123_S1_01.pdf
- Bravo, D., & Loor, H. (1 de Abril de 2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, XI(2), 285-304. doi:<https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>
- Cabrera, A. (2011). *El transporte internacional por carretera* (Primera ed.). Barcelona, España: Marge Books. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de https://books.google.com.pe/books?id=kbaG9-v7GJ8C&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Cáceres, W. (29 de Mayo de 2013). Las exportaciones y el crecimiento económico en Colombia 1994-2010. *Apuntes del Cenes*, XXXII(56), 53-80. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-30532013000200004&script=sci_arttext

- Cedeño, R., & Gonzáles, L. (31 de Enero de 2020). La gestión del proceso de transporte de carga para las empresas transportistas. *Ciencias Holguín*, XXVI(1), 43-52. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407004/181562407004.pdf>
- Chavarría, S., & Ugarte, J. (2021). *Administración de operaciones, estrategias del proceso de operaciones en las empresas de bienes y servicios*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15026/1/15026.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 6 de Noviembre de 2025, de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Choy, E. (Agosto de 2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *QUIPUKAMAYOC*, XX, 7-14. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de <https://core.ac.uk/download/pdf/304894979.pdf>
- Cid, J., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, VI(1), 665-673. Recuperado el 13 de Noviembre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10075200>
- Coloma, M., Arzola, J., & Marrero, C. (2022). La gestión de la distribución y la planificación de rutas en el sector empresarial cubano . *Revista Universidad y Sociedad*, XIV(5), 368. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000500357
- Cornejo, K., & Taza, C. (2023). *Sistema de gestión de transporte para incrementar la productividad en el proceso de importación en empresa de transporte*. Universidad San Ignacio de Loyola , Facultad de ingeniería. Lima : Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e7b42057-0c69-44b5-9ddb-306b7cd07903/content>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos . Recuperado el 3 de Junio de 2025, de https://www.google.com.ni/books/edition/Organizaci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n_y_direcc/6jNY9FcLGcoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=produccion+en+empresas+de+servicios&pg=PA491&printsec=frontcover
- Domínguez, J., Vega, A., Garzón, V., & Quezada, J. (2021). Impacto ocasionado por las exportaciones e importaciones entre ecuador y la unión europea, mediante el acuerdo comercial multipartes, periodo 2010-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, IV(1), 99-105. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778108013>
- Eslava, L. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 01 de Mayo de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/70308>
- Fernández, J., & Jiménez, J. (2021). *Impacto en las operaciones logísticas de la organización de la Cámara Nacional de Transportistas de Carga (CANATRAC), producto de los atrasos en los eslabones de la cadena de suministro para la importación de mercadería, para el periodo 2019-2020 en Peñas*. Guanacaste: Universidad Técnica

- Nacional. Recuperado el 29 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/77aad47a-d1f1-44c7-936e-154af5e62a3d/content>
- Fernandez, L. (2024). *Gestión de procesos operativos y su incidencia en la toma de decisiones de inversión en la Empresa Inversiones y Transportes Fernández SAC, período 2021*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7620/1/TL_FernandezMendozaLisbeth.pdf
- Freije, A. (2009). *La estrategia empresarial con método* (Tercera ed.). Bilbao, España: La estrategia empresarial con método. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/47673>
- Gaytán, J. (2017). Factores condicionantes del análisis financiero en una empresa. *Mercados y Negocios*(35), 109. Recuperado el 11 de Junio de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864085005/571864085005.pdf>
- Gómez, A., & Ramírez, Z. (Diciembre de 2017). Causalidad entre las importaciones y el crecimiento económico: evidencia empírica para el departamento del Cauca. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXV(2), 41-62. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=90952679004>
- Gómez, R. (2004). *Rasgos deferenciales de un sistema de aprovisionamiento*. Granada, España: Universidad de Granada. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/AprovisionamientoSJ/Aprovisionamiento.pdf>
- González, N. (23 de Junio de 2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*(14), 1-4. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <http://revistascientificas2.filo.uba.ar/index.php/rtt/issue/view/180>
- Guerrero, A., Vásquez, H., Rivera, M., Daza, M., & Gomez, R. (2018). Gestión de inventarios, almacenes, y aprovisionamiento. 9. Recuperado el 02 de Junio de 2025, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/18623/77023530.pdf>
- Guerrero, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, I(2), 9. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Guevara, D., Gamboa, M., & Matute, O. (2019). *Determinación de la tarifa por concepto de fletes de transporte pesado nacional en Chinandega*. Chinandega: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León. Recuperado el 12 de Mayo de 2025, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7595/1/243817.pdf>
- Hall, R., & Taylor, J. (1992). *Macroeconomía* (Tercera ed.). Barcelona: Antoni Bosch. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://www.google.com.ni/books/edition/Macroeconom%C3%ADa/0JsMqBvp9G8C?hl=es-419&gbpv=1&kptab=overview>
- Hernández, M., Pérez, E., & Rizo, K. (2021). *Influencia del proceso logístico en las exportaciones de la empresa Producción para la exportación sociedad anónima (PROEXPORTS S.A.)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Departamento de ciencias económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. Recuperado el 13 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15677/1/20180.pdf>

- INEGI. (2004). *Transportes, correos y almacenamiento*. México: Institución Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 2024 de Abril de 2025, de <https://books.google.com.ni/books?id=SfGwDgAAQBAJ&pg=PA10&dq=a+que+s e+dedica+#v=onepage&q=a%20que%20se%20dedica&f=false>
- Infante, F. J. (2019). *Contratos de servicios* (Segunda ed.). Barcelona, España: FUOC. Recuperado el 16 de Mayo de 2025, de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147995/4/ContratosDeServicios.pdf>
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2018). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros* (Decimoquinta ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado el 22 de Abril de 2025, de <https://ucmeanop.com/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministro-13edi-Chase.pdf>
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones* (Octava ed.). (M. d. Carril, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 13 de Mayo de 2025, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf
- Lanuza, E., Olivera, Y., & Arteta, J. (2021). *Funcionamiento del proceso administrativo y logístico de la empresa de transporte de carga pesada M y M*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Departamento de ciencias económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. Recuperado el 15 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15614/1/20193.pdf>
- Llaque, F., & Llave, I. (2023). *Contabilidad y finanzas básicas* (Primera ed.). Chucuito, Perú: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria- SUNAT. Recuperado el 06 de Noviembre de 2025, de <https://iat.sunat.gob.pe/sites/default/files/documentos/2023/09/archivos/contfinanbasic.pdf>
- Lobato, F. (2011). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid, España: Macmillan Iberia , S.A. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52795?as_all=administracion_y_empre sas&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as
- López, E. (2022). *Optimización en logística de importaciones para la cadena de abastecimiento de materia prima en una fábrica de productos alimenticios*. Ciudad de Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 29 de Mayo de 2025, de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/17704/1/Ennio%20David%20L%C3%B3pez%20Gonz%C3%A1lez.pdf>
- López, J., Trinchet, C., Pérez, R., & Vargas, J. (2021). Procedimiento para evaluar el mantenimiento en una flota de transporte de combustibles por carretera. *Ingeniería Mecánica* , XXIV(1), 9. Recuperado el 8 de Noviembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59442021000100001
- López, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzón de Pacioli*(82), 1-36. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de

- https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=b8_hBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&d#v=onepage&q&f=false
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (Segunda ed.). Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kc9QDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=empresas+de+servicio&ots=SmVLYU8pd9&sig=ygJEMCch2catTkX0upO5YqnvxaU#v=onepage&q=empresas%20de%20servicio&f=false>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (Abril de 2019). Procedimiento para la gestión por proceso: métodos y herramientas de apoyo. (A. Medina, D. Nogueira, A. Hernández, & R. Comas, Edits.) *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, XXVII*(2), 328-342. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Mena, A. (2020). *Evaluación del control de gestión en la operatividad de la agencia de transporte logístico de carga TM Express, S.A.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Facultad de ciencias económicas. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14724/1/14724.pdf>
- Mendoza, H. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research, I*(3), 54-67. Recuperado el 11 de Noviembre de 2025, de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/37>
- Minta, L., & Feijó, T. (Enero de 2023). Gestión operativa-administrativa en la calidad de servicio del transporte interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo. *593 Digital Publisher CEIT, VIII*(1), 144-154. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1613>
- Molina, R. (2021). *Análisis de la importancia de los servicios logísticos del comercio internacional en Nicaragua.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Facultad de ciencias económicas . Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/16899/1/16899%20.%20PDF.pdf>
- Morales, J., Sandoval, D., Tarango, L., Terrazas, L., & López, J. (2023). Reducción de incidencias de siniestros viales en transporte de mercancías. Un caso de estudio. *IPSUMTEC, VI*(2), 74. Recuperado el 7 de Noviembre de 2025, de <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/189>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles* (Primera ed., Vol. VI). Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://books.google.com.pe/books?id=hBejbGCO3UgC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Parra, J., Niño, Y., & Suárez, M. (2022). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento: antecedentes y tendencias. *Revista Ingeniería, XXVII*(2), 1-19. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8493932>
- Pellicer, R., & Castellanos, G. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Revista científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, XVII*(2), 25. Recuperado

- el 02 de Junio de 2025, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v17n2/2306-9155-rdir-17-02-e23204.pdf>
- Peréz, J., La Rotta, D., Sánchez, K., Madera, Y., Restrepo, G., Rodríguez, M., . . . Parra, C. (2011). Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, *XIX*(3), 396-408. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77221486009>
- Pineda, U., & García, R. (2020). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio. *Pensamiento & Gestión*(49), 90-119. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64669289005>
- Prieto, M., Álvarez, J., & Herráez, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Primera ed.). Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/267382?as_all=empresas&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&fs_page=2
- Puglla, R., Andrade, D., & Vanegas, J. (2017). Análisis comparativo de las exportaciones e importaciones 2013-2016 al implementar la nueva matriz productiva ecuatoriana. *Revista Killkana Sociales*, *I*(3), 1-8. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297483.pdf>
- Quesada, M., & Cardona, S. (2019). *Casos de estudio de una implementación exitosa de la estrategia de operaciones en organizaciones Antioqueñas* (Primera ed.). Antioquia, Colombia: Institución Universitaria de Envigado. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/226484>
- Robles, N., Meneses, H., & Matamoros, F. (2022). *Aplicación de la metodología de gestión de/por Proceso (BPM) para mejorar la eficiencia de la gestión en la dirección de operaciones del instituto regulador de transporte del municipio de Managua, para el periodo de febrero a mayo de 2022*. Managua: Universidad de Ciencias Comerciales. Recuperado el 15 de Mayo de 2025, de <https://repositorio.ucc.edu.ni/1118/1/Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n%20UCC%20%28IRTRAMMA%29.pdf>
- Rodríguez, A., & Castro, M. (10 de Agosto de 2023). Gestión operativa en el proceso administrativo: empresa pública de agua potable y alcantarillado, Cantón Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 72-80. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9238603.pdf>
- Romero, M., Reyes, N., & Torres, M. (15 de Agosto de 2020). La gestión de operaciones como herramienta de desarrollo en empresas transportadoras de carga. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *V*(3), 668-694. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/916>
- Tejada, L. (2023). *Administración de empresas* (Primera ed.). Madrid, España: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado el 21 de Abril de 2025, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/238499?as_all=administracion__de__empresas&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Tejada, A., Blanco, M., & Guerra, S. (29 de Enero de 2019). Factores que impulsan las importaciones de las empresas de alimentos procesados, mejorando su competitividad. *Investigación administrativa*, *XXXVIII*(124), 1-15. Recuperado el 25 de Abril de 2025, de

- https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200002
- Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario* (Tercera ed., Vol. IV). España: Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado el 20 de Mayo de 2025, de <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>
- Terraza, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas*(28), 7-32. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257002>
- Vargas, C. (2020). *Análisis de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras - caso Walmart en Costa Rica 2019-2020*. San José: Universidad Internacional de las Américas. Recuperado el 29 de Mayo de Documento, de <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/46d35644-59e5-4adc-9ecd-a9c60429b343/content>
- Velásquez, A. (10 de Marzo de 2003). Modelo de gestión de operaciones para PyMES innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(47), 66-87. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604705>
- Vergara, L., & Mogro, F. (2024). Los Costos de Operación y su Incidencia en la Eficiencia Administrativas de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Lagatrans Ramialva Wassins S.A de la Ciudad de Bahía de Caráquez en el Periodo 2022-2023. *Reincisol, III*(6), 1975-1995. Recuperado el 06 de Noviembre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9991101>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad, IX*(3), 252. Recuperado el 6 de Noviembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Zamora, A., & Pedraza, O. (Diciembre de 2013). Transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of economics, Finance and Administrative Science, XVIII*(35), 108-118. Recuperado el 24 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733615007>
- Zúñiga, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(34), 1-24. Recuperado el 21 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603402>

13. Anexos

Anexo 1. Entrevista a gerente administrativo



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Estelí

Entrevista dirigida al gerente administrativo de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)

Objetivo: Analizar el funcionamiento de los procesos de exportación e importación de mercancías en la empresa TUCSA.

I. Datos generales

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

II. Planificación

1. ¿Qué políticas internas rigen actualmente la planificación operativa del transporte?
2. ¿Qué medidas se toman para asegurar el cumplimiento de las políticas durante la operación diaria?
3. ¿Cómo se planifican y programan las operaciones diarias del transporte?
4. ¿Cómo se determina la cantidad y el tipo de vehículos necesarios para las operaciones?
5. En promedio, ¿Cuál es el promedio de viajes que realiza mensualmente la empresa?
6. ¿De qué manera se gestiona la disponibilidad de repuestos o equipos para cumplir con los contratos de transporte?
7. ¿Cómo optimizan las rutas para reducir costos y tiempos de entrega?
8. ¿Cómo se manejan las fluctuaciones (baja o alta) de la demanda del transporte en la contratación de personal y uso de los equipos?

III. Contratación del servicio

1. ¿Cuáles son los pasos a seguir para realizar la contratación del servicio de transporte de carga pesada a la empresa TUCSA?

2. ¿Cuáles son las bases de contratación del servicio establecidos por la empresa TUCSA?
3. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para aceptar o rechazar el servicio de transporte solicitado por el cliente?
4. ¿Qué documentación se solicita a los clientes para el traslado de mercancía?
5. ¿Cómo se establece el precio y el % de utilidad del servicio de transporte, nacional e internacional?
6. ¿Cuáles son las bases del protocolo de actuación en caso de algún incidente (pérdidas, retraso, costos adicionales, otros) en el proceso de transportación de la mercancía?

IV. Aprovisionamiento

1. ¿Cómo organiza la empresa el aprovisionamiento logístico para cumplir los servicios requeridos?
2. ¿Qué procedimientos de aprovisionamiento se realizan una vez confirmado el servicio de transporte?
3. ¿Cómo se asignan los conductores y furgones para cada servicio?
4. ¿Cómo se gestiona el abastecimiento del combustible en el traslado de mercancías?
5. ¿Cómo se planifica la disponibilidad del personal que realiza cada transportación?
6. ¿De qué manera se realizan los mantenimientos preventivos del cabezal?
7. ¿Cómo se controla el estado técnico y documental de los vehículos?

V. Producción

1. ¿Cómo se planifica la ruta y el tiempo de viaje?
2. ¿De qué manera monitorean el traslado de la mercancía?
3. ¿Cómo se gestionan los cambios imprevistos durante el traslado?
4. ¿Cómo se asegura la disponibilidad y operatividad de los recursos?
5. ¿Qué papel juega los proveedores externos (si hay) en la realización de servicio?
6. ¿Qué acciones implementan para la eficiencia de trasladar las mercancías?

VI. Distribución

1. ¿Qué acciones se emplean para garantizar una distribución efectiva de las mercancías?
2. ¿De qué manera se planifican las rutas?
3. ¿Hay alguna planificación diferente para la distribución nacional e internacional?
4. ¿Cuáles son los lugares que tienen mayor volumen de traslado?
5. ¿Cómo se gestiona los procesos aduaneros en el traslado internacional?
6. ¿Cuál es el procedimiento administrativo que se realiza cuando se retiene o rechaza la mercadería al llegar al destino?
7. ¿Qué medidas de seguridad se aplican en el traslado nacional e internacional?

VII. Servicio al cliente

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para captar nuevos clientes?
2. ¿Cómo se da el primer contacto con un cliente interesado en contratar su servicio?

3. ¿Qué información se le brinda al cliente antes, durante y después del traslado de mercancía?
4. ¿De qué manera el cliente puede monitorear el traslado de la mercancía?
5. ¿Cómo se le notifica al cliente el retraso o cambios inesperados de la mercancía transportada?
6. ¿Qué aspectos valoran positivamente los clientes sobre el servicio?
7. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente ante el servicio?
8. Después de finalizar un contrato ¿Cómo se mantiene la relación con los clientes?

VIII. Evaluación de la empresa

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades de su proceso de gestión operativa?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas de su proceso de gestión operativa?
3. ¿Qué aspectos tendría que mejorar en su proceso de gestión operativa?

Anexo 2. Entrevista al encargado de logística



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Estelí

Entrevista dirigida al encargado de logística de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)

Objetivo: Conocer los procesos operativos de los recursos y tiempos dentro de la cadena de suministro en la empresa TUCSA.

I. Datos generales

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

II. Planificación

1. ¿Cuál es la principal función del área de logística?
2. ¿En qué consiste la planeación de la logística de la empresa?
3. ¿Cómo se lleva a cabo la coordinación logística dentro de la empresa?
4. ¿Cómo realizan la gestión de documentos en el servicio de transporte?
5. ¿Cuáles son los destinos más comunes donde realizan entrega de mercancía?
6. ¿Qué diferencias existen entre las tarifas nacionales e internacionales?
7. ¿De qué manera planifican las rutas para la entrega de mercancía?

III. Aprovisionamiento

1. ¿De qué manera se realiza la recepción de mercancía para exportación e importación?
2. ¿Qué medidas toman en cuenta para los controles de calidad y verificación de la mercancía recibida?
3. ¿Cómo incide el tipo de mercancía a transportar en costos de transporte y embalaje?
4. ¿Qué controles administrativos usan para asegurar especificaciones de la carga?
5. ¿Cuáles son los criterios para asignar un vehículo para realizar determinado viaje?

IV. Producción

1. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del transporte en la empresa?
2. ¿Desde su rol, cómo supervisa el cumplimiento y los controles en la carga que se transportará?
3. ¿Cómo desarrollan el sistema de control geográfico del transporte de la carga?
4. ¿De qué manera controlan la calidad del estado de carga que transportan?
5. ¿Qué estrategias se implementan en el área de logística para optimizar los procesos en el manejo de la carga?

V. Distribución

1. ¿Cuál es el volumen aproximado de mercancía que transportan mensualmente?
2. ¿Cuál es el tiempo aproximado de entrega en los diferentes países donde han entregado?
3. ¿Cómo monitorean y dan seguimiento a la carga que está siendo transportada?
4. ¿Qué regulaciones y/o normativas se deben de cumplir al transportar la mercancía fuera del país?
5. ¿Qué tipo de incidentes se han presentado durante la transportación de mercancía?
6. ¿Qué acciones se toman en el área de logística cuando no se cumple un plazo de entrega?

VI. Evaluación de la logística de la empresa

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la logística?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas para la logística?
3. ¿Qué aspectos se tendrían que mejorar en la logística de la empresa?

Anexo 3. Entrevista al encargado de operaciones



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Estelí

Entrevista dirigida al encargado de operaciones de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)

Objetivo: Conocer los procesos operativos de los recursos y tiempos dentro de la cadena de suministro en la empresa TUCSA.

I. Datos generales

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

II. Planificación

1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro del área de operaciones?
2. ¿Cómo se integra la planificación operativa con las otras áreas de la empresa?
3. ¿Qué indicadores se utilizan para medir el éxito de la planificación operativa?
4. ¿De qué manera la empresa planifica un viaje nacional e internacional?

III. Aprovisionamiento

1. ¿Cómo se organiza el proceso de aprovisionamiento que garantiza el traslado de mercancía, desde los choferes, tipo de transporte, y carga de combustible?
2. ¿Cuál es el procedimiento de inspección y autorización de la unidad de transporte que se utiliza para el transporte de mercancía?
3. ¿Cómo se garantiza la seguridad vehicular para el traslado de la mercancía?
4. ¿De qué manera se desarrolla el proceso de recepción de mercancía en el lugar de destino?

IV. Producción

1. ¿De qué manera se realiza el seguimiento operativo en el traslado de la mercancía?
2. ¿Cómo se documenta el cumplimiento de las paradas y entregas?
3. ¿Cómo se garantiza la integridad de la mercancía durante el recorrido?
4. ¿Qué tipo de respaldo se utiliza cuando hay una incidencia de accidente o retención del transporte, o de documentación?

5. ¿Qué tipo de reportes hacen los conductores si detectan irregularidades en la carga?

V. Distribución

1. ¿Cómo se realiza la coordinación entre la recepción, carga y la salida de la mercancía a su destino?
2. ¿De qué modo se controlan los tiempos definidos de entrega hacia el destino?
3. ¿Cómo solucionan las barreras en destino, como inspecciones o restricciones?
4. ¿Cuál es el procedimiento con el cliente al entregar en el lugar de destino?
5. ¿Qué limitaciones pueden presentarse al entregar determinados volúmenes o tipos de mercancía?

VI. Evaluación del área de operaciones en la empresa

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades en el área de operaciones?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas para el área de operaciones?
3. ¿Qué aspectos tendría que mejorar en el área de operaciones?

Anexo 4. Entrevista a choferes



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Estelí

Entrevista dirigida a los choferes de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)

Objetivo: Detallar el sistema organizativo y funcional del servicio de transporte de carga pesada en la empresa TUCSA.

I. Datos generales

Nombre:

Cargo:

Años de laborar:

Fecha de entrevista:

II. Información general

1. ¿Cómo conoció la empresa TUCSA?
2. ¿Cómo se desarrolló su proceso de contratación?
3. ¿Cuáles son los requisitos para desempeñar este cargo?
4. ¿Cuáles son sus funciones que desempeña en su cargo?
5. ¿Cuáles han sido las capacitaciones que ha recibido para garantizar su eficiencia laboral?

III. Transporte de mercancía

1. ¿Cuáles son los documentos para transportar la mercancía?
2. ¿Qué medidas toma personalmente para asegurarse que la carga se mantenga en buen estado durante el viaje?
3. ¿De qué manera se manejan las incidencias con la carga causadas por el estado de las vías, el clima, robos o accidentes en el traslado de mercancías?
4. ¿Cómo ha sido el apoyo de la empresa ante incidentes en el traslado de mercancías?
5. ¿Qué pasa si la mercancía llega después del plazo establecido al destino final y no reporto ninguna incidencia durante su recorrido?
6. ¿Cuáles han sido los problemas que ha tenido durante la transportación de la carga?
7. ¿Cómo controlan los gastos en el transcurso del traslado de mercancía?

8. ¿Cómo debería mejorar la empresa el transporte de mercancías para una mayor seguridad?

IV. Monitoreo y seguimiento

1. ¿Cómo es la comunicación con la empresa para garantizar el seguimiento y seguridad de los choferes y la carga hasta su lugar de destino?
2. ¿Cómo se garantiza que la carga esté correctamente asegurada y llegué en buen estado a su destino?
3. ¿Cómo evalúa su capacidad para manejar situaciones de emergencia durante el traslado de la carga?
4. ¿De qué manera la empresa puede mejorar el seguimiento a los conductores?

V. Evaluación de la transportación

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades en la transportación de mercancía?
2. ¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas para la transportación?
3. ¿Qué aspectos tendría que mejorar en la transportación de la empresa?

Anexo 5. Entrevista a clientes



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional, Estelí

Entrevista dirigida a los clientes de la empresa Transportes Unionistas Centroamericanos S.A. (TUCSA)

Objetivo: Analizar la experiencia de los clientes en la contratación de los servicios que ofrece la empresa TUCSA.

I. Datos generales

Nombre:

Fecha de entrevista:

II. Conocimiento de la empresa

1. ¿De qué manera conoció los servicios que brinda TUCSA?
2. ¿Qué opina del servicio de transporte que ofrece la empresa?
3. ¿Cómo fue su primera experiencia solicitando el servicio de la empresa TUCSA?
4. ¿Con qué frecuencia contrata el servicio que ofrece la empresa?
5. ¿De qué manera la empresa le garantiza seguridad a su carga durante el traslado a su destino?

III. Atención al cliente

1. ¿Qué tipo de mercancía ha transportado con TUCSA?
2. ¿Qué tan favorables le parecen las tarifas y condiciones de servicio establecidas por la empresa?
3. ¿Cómo ha sido embalada la mercancía que ha transportado?
4. ¿Cómo evalúa la atención al cliente y la comunicación que se establece con la empresa?
5. ¿Qué opina del nivel de respuesta que da la empresa ante sus inquietudes?
6. ¿Cómo evalúa el manejo de la carga y los tiempos de entrega?
7. ¿Qué tipo de complicaciones ha tenido con el servicio ofrecido?

IV. Monitoreo y seguimiento

1. ¿Qué tan importante es para usted dar seguimiento a su mercancía?
2. ¿Cómo le afectan las demoras de entrega?
3. ¿Cómo le notifica la empresa la demora en la entrega de su mercancía?
4. ¿De qué manera recibe actualizaciones sobre el estado y ubicación de su carga?
5. ¿Cómo considera los tiempos estimados de entrega que proporciona la empresa?
6. ¿Qué puntos se deben mejorar para el seguimiento de su mercancía?

V. Evaluación de la transportación

1. ¿Por qué elige a TUCSA como la empresa indicada para transportar su mercancía?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en el servicio de transportación?
3. ¿Por qué recomendaría a otras personas para que contraten los servicios de TUCSA?
4. ¿Qué aspectos se podrían mejorar e innovar en el servicio de transportación?

Anexo 6. Factura de mercancía

Logo	Nombre de la Empresa, SOCIEDAD ANONIMA <i>"Slogan comercial"</i>	FACTURA No. 00001 Managua.
Dirección completa	Giro: _____ Nicaragua Tel (505) XXXXXXXXXX Correo: emai@hotmail.com https://www.paginaweb.com	RUC: XXXXXXXXXX

CLIENTE:
 DIRECCION 1:
 MUNICIPIO:
 DEPARTAMENTO:

FECHA:
 No. de RUC:
 No. de CEDULA/PAS:
 CONDICION DE PAGO:

CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			SUB TOTAL	
			% IVA	
			TOTAL C\$	
			TOTAL USD	

Fuente: TUCSA. 2025

Anexo 7. Documento de identificación/registro

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
DIRECCION GENERAL DE INGRESOS

CEDULA - RUC

Número RUC **PERSONA JURIDICA**

Razón Social

Nombres y Apellidos del Representante Legal

Número de Identidad del Representante Legal

Firma del Representante Legal **Administrado por Renta**

Fecha de Emisión **Fecha de Vencimiento**

PicWish

Fuente: DGI, 2025

Anexo 8. Evaluación a TUCSA

**ACETILENO
NITROGENO
GAS CARBONICO
GASES ANALITICOS**



**Productos
del Aire**

**ARGÓN
HIDROGENO
OXIDO NITROSO
MEZCLAS ESPECIALES**

**SOLDADURA ELECTRICA Y AUTOGENA - HERRAMIENTAS ELECTRICAS Y MANUALES - MOTORES Y ACCESORIOS
EQUIPO MEDICO Y AEROSOLTERAPIA - SEGURIDAD INDUSTRIAL - TALLER DE SERVICIO
DISEÑO, INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE REDES DE GASES**

Managua, 04/07/2025

TUCSA Y/O RIGOBERTO MENDOZA SOZA Página : 1

Estimados Señores

Reciba un cordial saludo de PRODUCTOS DEL AIRE DE NICARAGUA, S.A. con nuestras certificaciones en Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001:2015 en su numeral 8.4.1 y de Inocuidad Alimentaria con la Norma ISO 22000:2018 en su numeral 7.1.6 a. debemos realizar evaluaciones de seguimiento y de desempeño de nuestros proveedores de productos críticos. Antes lo expuesto, hacemos de su conocimiento los resultados que se han obtenido de la segunda evaluación Semestral del año 2024 y que consideramos es de su interés para aportar a la mejora continua:

* Calidad del Servicio del Proveedor -Comunicación: 15% -Seguimiento a Ordenes de Compra: 10% -Tiempo de Entrega - Documentación: 15% * Calidad del Producto / Servicio -Tiempo de entrega del producto/servicio: 15% -Atención a reclamos: 10% -Ausencias de No Conformidades: 15%	* Aspectos RSE, Ambiente y Seguridad -Demandas públicas laborales, ambientales o comunitarias: 10% -Denuncias externas o internas por discriminación étnica, género, religión, etc.: 10% -Licencia de higiene y seguridad: -Generación de residuos químicos peligrosos: * Inocuidad -Incidencias de productos No Inocuos:
---	--

Resultados de Seguimiento: Total: 100.00%

* Calidad del Servicio del Proveedor -Comunicación: 9% -Tiempo de Entrega: 15% * Inocuidad -Incidencias o Reclamos que hayan ocasionado una afectación a la Inocuidad del producto: 10%	* Calidad del Producto / Servicio -Precios y Descuentos: 15% -Atención a reclamos: 15% -Reclamos o Quejas internas relacionadas con el producto o servicio: 15% -Devolución de productos: 0% * Aspectos Ambiente y Seguridad -Incidentes o Accidentes laborales que se hayan presentado durante el servicio: 0% -Incidentes que hayan generado contaminación ambiental: 15%
--	---

Resultados de Desempeño: Total: 94.00%

Clasificación de Proveedores:

Rango Puntuación	Tipo Proveedor	Categoría	Conclusión
91% a 100%	Tipo A	Aprobado Excelente	Proveedor confiable, excelente en su gestión
71% a 90%	Tipo B	Aprobado Satisfactoriamente	Proveedor confiable en proceso de excelencia
51% a 70%	Tipo C	En desarrollo	Proveedor en desarrollo

Es propicio manifestar que se hizo la segunda evaluación del año 2024, a nuestros proveedores y es grato informarles que su empresa ha sido clasificado como Proveedor Tipo A, con un rango de 97.00% , tomando los criterios de evaluación y selección a proveedores por lo que se les felicita y exhorta a continuar brindando productos y servicios de la más alta calidad.

Atentamente;



Scarleth Moreira
Responsable de Importaciones



Mejores productos, mejor servicio

PRODUCTOS DEL AIRE DE NICARAGUA, S.A.

CENTRAL KM 7½ CARRETERA NORTE, MANAGUA NICARAGUA. TELS. PBX (505)2233-1674 al 77/2233-8761 al 64 - FAX (505) 2263-2198

SUCURSAL CHINANDEGA: KM. 131.5 CARRETERA LEON-CHINANDEGA . TELS. (505) 2341-1022 / 8988-0531 - FAX: (505) 2341-0875

SUCURSAL JUIGALPA: DEL HOSPITAL REGIONAL ASUNCION 1C. AL NORTE. TELS. (505) 2512-4853 / 2512-5321

SUCURSAL ESTELI: DE CRUZ LORENA 1C. AL NORTE CARRETERA PANAMERICANA TEL 2 7744.0444

Fuente: Productos del Aire, 2025

Anexo 9. Carta de porte

Carta de porte				
Nombre, denominación o razón social del transportista:		No. De folio:		
Domicilio Fiscal:	Domicilio de la sucursal o establecimiento:	RFC del transportista:		
Lugar y fecha de expedición:				
Origen:		Destino:		
Remitente o expedidor:		Destinatario:		
Domicilio		Domicilio:		
Se recogerá en:		Se entregará en:		
Valor declarado \$:		Fecha o plazo previsto de entrega:		
Designación y/o descripción de las mercancías a transportar:		Estimados		
		Peso	Metros cúbicos	Litros
Material o residuo peligroso: Si No		Adjuntar ticket (en su caso)		
Cantidad	Unidad de medida	Concepto o descripción del servicio	Importe	
		Total:	\$	
Indemnización (en su caso):				
Observaciones:				
Recibí de conformidad _____ (Nombre) Destinatario				

Fuente: TUCSA, 2025

Anexo 10. Manifiesto de carga

		MANIFIESTO DE CARGA	
		CODIGO REGIONAL CODIGO DE EMPRESA CODIGO NUMERICO CONSECUTIVO	
RESOLUCION HABILITACION 002090 DE Mayo 2001 Ministerio de Transporte		Resolución MINTRANSPORTE No. 000337 DE 19 de Abril de 2006 RANGOS AUTORIZADOS del 425 - 0219 - 0006882 al 425 - 0319 - 0007590	
FECHA EXPEDICIÓN	CIUDAD	DEPARTAMENTO	CIUDAD
	ORIGEN DEL VIAJE		DESTINO FINAL DEL VIAJE
DATOS DEL VEHICULO			
PLACA	MARCA	LINEA	MODELO
REGISTRO NACIONAL DE CARGA No.	CONFIG.	PESO VACIO	POLIZA SOAT No.
PROPIETARIO		DOC. DE IDENTIFICACIÓN No.	DIRECCION
TENEDOR		DOC. DE IDENTIFICACIÓN No.	DIRECCION
CONDUCTOR		DOC. DE IDENTIFICACIÓN No.	DIRECCION
DATOS DE LA MERCANCIA TRANSPORTADA			
NUMERO DE REMESA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PESO
DATOS DE LOS FLETES			
VALOR TOTAL FLETE	\$	PAGO DE SALDO	
RETENCION EN LA FUENTE	\$	LUGAR	FECHA (Conforme a la Ley)
OTROS DESCUENTOS DE LEY	\$	CARGUE PAGADO POR: (Conforme a la Ley)	
FLETE NETO	\$	DESCARGUE PAGADO POR: (Conforme a la Ley)	
VALOR ANTICIPO	\$	COMPROBANTE DE ENGRESO	
VALOR SOBREANTICIPO	\$	VALOR TOTAL DEL FLETE EN LETRAS: (Conforme a la Ley)	
OTROS DESCUENTOS	\$		
VALOR FALTANTE (SI APLICA)	\$		
NETO A PAGAR	\$		
FIRMA Y SELLOS AUTORIZADOS POR LA EMPRESA		FIRMA, CEDULA Y HUELLO PROPIETARIO Y/O CONDUCTOR	

Fuente: TUCSA, 2025

Anexo 11. DUCA T (Declaración Única Centroamericana de Transito)

		DUCA-T RESUMIDA			
					
Número de correlativo:		Fecha de aceptación de Registro:			
Aduana de Registro / Inicio de tránsito:					
País de Procedencia:	País de Destino:	Aduana de Destino:	Depósito Aduanero/Zona Franca:		
EXPORTADOR/PROVEEDOR					
Número de Identificación:		Nombre o Razón Social:			
IMPORTADOR/DESTINATARIO					
Número de Identificación:		Nombre o Razón Social:			
TRANSPORTISTA					
Código:	Nombre del transportista:	Nombre del Conductor:		Identificación de la Unidad de transporte:	
Identificación del Remolque:			Número(s) de Identificación del Contenedor(es):		
Número de Dispositivo de Seguridad (Precintos o Marchamos):					
Cantidad de Bultos (Total):		Peso Bruto Total:			
Observaciones Generales:					
Firma del declarante:					

Fuente: TUCSA, 2025

Anexo 12. Certificados y permisos

		REPUBLICA DE NICARAGUA / REPUBLIC OF NICARAGUA INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA DIRECCIÓN DE SANIDAD VEGETAL Y SEMILLAS DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN FITOSANITARIA			
CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN PHYTOSANITARY CERTIFICATE OF EXPORT					
(1) Certificado fitosanitario de exportación N.º / Phytosanitary export certificate N.º					
(2) Organización de protección fitosanitaria de / The plant protection organization of:			(3) Para organización (nes) protección fitosanitaria de / To: The plant protection organization of:		
(4) Datos del Exportador / Name of the exporter:			(5) Datos de consignatario / Consignee Data:		
(6) Lugar de Origen / Place of origin:			(7) Punto de entrada declarado / Declared point of entry:		
(8) Medios de transporte declarados / Declared means of conveyance:					
DATOS DEL PRODUCTO / DESCRIPCIÓN OF THE CONSIGNMENT					
(9) Nombre botánico (Nombre científico) Botanical name of plants	(10) Nombre del producto / Name of product:	(11) Cantidad declarada Quantity declared:	(12) Número y descripción de los bultos / Number and description of packages:	(13) Marcas distintivas / Distinguishing marks:	
==== ULTIMA LINEA ====					
(14) Declaración Adicional / Additional declaration:					
(15) TRATAMIENTO DE DESINFECCIÓN Y/O DESINFESTACIÓN / DESINFESTATION AND/OR DESINFECTATION TREATMENT					
(15.1) Tratamiento / Treatment:		(15.2) Producto químico (ingrediente activo) / Chemical (active ingredient)			
(15.3) Concentración / Concentration	(15.4) Duración y Temperatura / Duration and temperature	(15.5) Fecha del tratamiento/ Treatment date	6. Información Adicional / Additional Information		
Se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a prueba de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se consideran que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias. This is to certify that the plants, plant product or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests, specified by the importing contracting party and to confirm with the correct phytosanitary requirements of the importing contracting party.					
(16) Lugar de expedición / Place of issue:		(17) Fecha de expedición / Date issued			
(18) Nombre del funcionario autorizado / Name of authorized officer:		(19) Firma / Signature:		(20) Sello / Stamp:	
Declaración de responsabilidad financiera/ No se impondrá responsabilidad alguna a IPSA ni a ningún funcionario o representante de la institución con respecto a este certificado. Statement of financial responsibility: No liability shall attach to IPSA or to any officer or representative of the Institution with respect to this certificate.					

Fuente: IPSA, 2025

Anexo 13. Seguro



No. de Póliza _____ Persona Natural ☐ Jurídica ☐ N° RUC _____
 Asegurado: _____
 Teléfono: _____ Correo electrónico: _____
 Dirección de Residencia/Empresa: _____
 Identificación: Cédula ☐ Pasaporte ☐ Residencia ☐ N°: _____

DATOS ACTIVIDAD ECONÓMICA

Natural	Jurídica	Origen de Fondos para el pago de prima
Empleado ☐	Industrial ☐	Salario ☐
Propietario ☐	Servicios ☐	Herencia ☐
Estudiante ☐	Comercio ☐	Ahorro ☐
Ama de casa ☐	Turismo ☐	Empresa ☐
Otro (Explique) ☐	Otro (Explique) ☐	Otro (Explique) ☐

DATOS DEL VEHÍCULO

Marca: _____ Tipo: _____ Modelo: _____ Año: _____
 Placa: _____ Color: _____ Uso: _____ No. Pasajeros: _____
 Motor: _____ Chasis: _____
 Vigencia del Seguro: Desde las _____ horas del _____ hasta las _____ horas del _____

COBERTURAS

El límite de Responsabilidad Civil Legal Obligatoria conforme Ley No. 431 "Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito", que la Compañía de Seguros LAFISE, en caso de Sinistro por accidente de tránsito, queda obligada a indemnizar corresponde hasta un máximo de la Suma Asegurada indicada, conforme los siguientes riesgos y límites cubiertos.

Coberturas	Suma Asegurada
a. Muerte o lesiones causadas a una persona.	US\$ 2,500.00
b. Muerte o lesiones causadas a dos o más personas.	US\$ 5,000.00
c. Daños materiales causados a tercera personas.	US\$ 2,500.00

Pago: Efectivo ☐ Ck ☐ N° _____
 Banco: _____
 Tarjeta de crédito: _____
Prima total US\$ _____

En caso de surgir controversias futuras en relación al contrato aquí solicitado, ¿Acepta someterse a un proceso de arbitraje institucional conforme a la Ley No. 540 Ley de Mediación y Arbitraje? Sí ☐ No ☐

Deducibles: Ninguno

Esta póliza no cubre vehículos de servicio taxis, alquiler, buses o cualquier medio de transporte colectivo de servicios públicos ni, está sujeta a cancelación anticipada o a devolución de prima.



Entregado por _____ Nombres y Apellidos

Intermediario N°: _____

93FD5C0555500C084C5355DF9B54CE4844D9EED4E33831D664F06976A30D6736

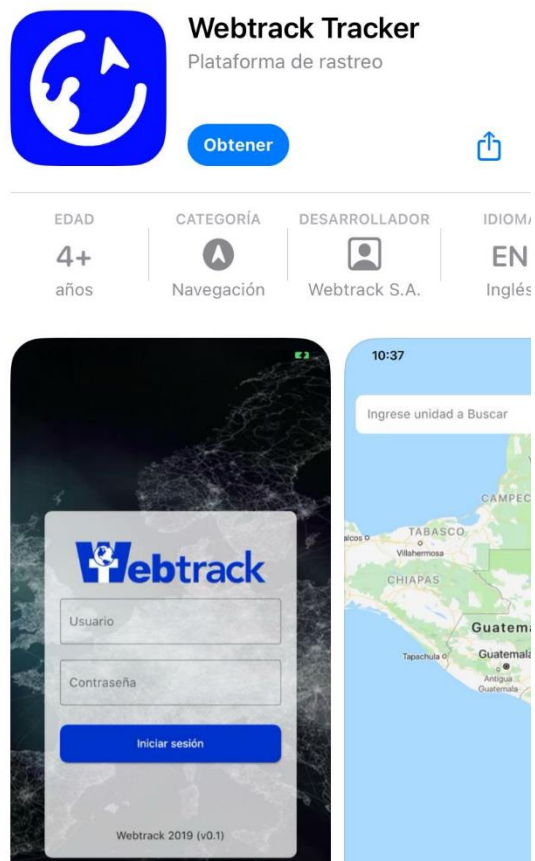
Fuente: Lafise Bancentro, 2025

Anexo 14. Comprobante de pago de impuestos

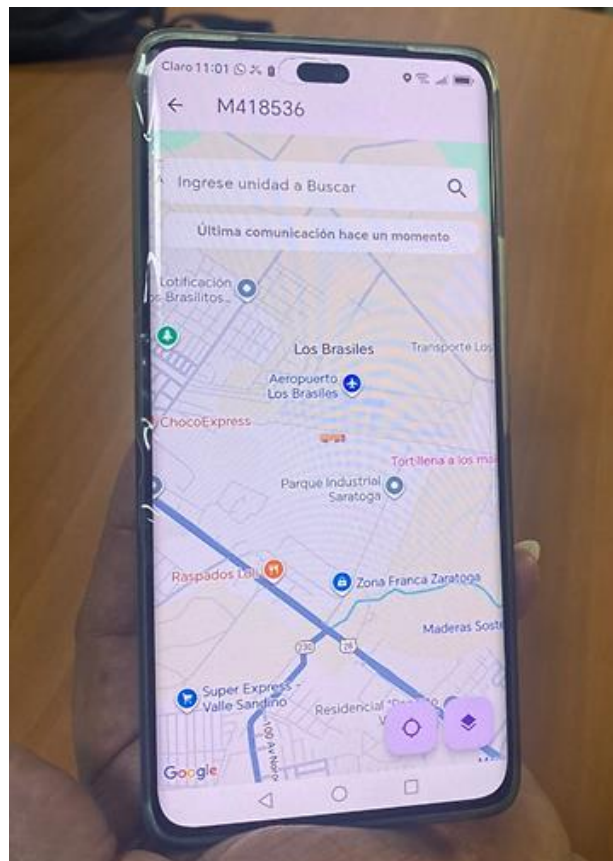
	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Presidente!</i>	Gobierno de la República de Nicaragua Ministerio de Hacienda y Crédito Público Dirección General de Ingresos
124	DECLARACION MENSUAL DE RECAUDOS Y ANTICIPOS	Fecha de Presentación
No. de Declaración:		Periodo a Declarar
Tipo de Declaración:		
A. DATOS GENERALES		
RUC	Nombre y Apellido y/o Razón Social	
B. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)		
1. Total Ingresos Gravados	1	
2. Débito Fiscal	2	
3. Total Créditos Fiscales del Mes	3	
6. Saldo a Favor del Mes Anterior	6	
8. Total Acreditamiento (renglones 3+4+5+6+7)	8	
14. Saldo a Favor IVA (renglón 2-8 < 0) o (renglón 2+11-8<0)	14	
C. ANTICIPO IR Y/O PAGO MINIMO DEFINITIVO MENSUAL		
16. Ingresos Mensuales	16	
18. Débito Fiscal	18	
21. Retenciones del Mes	21	
24. Total Deducciones (Suma de renglones 19+20+21+22+23)	24	
26. Saldo a Pagar PMDM (renglón 18-24>0)	26	
E. TOTAL A PAGAR		
33. Total a Pagar (Renglón 15+25+26+32)	33	

Fuente: DGI, 2025.

Anexo 15. Webtrack Tracker aplicación móvil



Fuente: App Store, 2025.



Fuente: TUCSA, 2025.

Anexo 16. Fotografías

Figura 8. Entrevista a gerente administrativo



Figura 9. Entrevista a encargado de logística y operaciones



Figura 10. Entrevista a conductores



Figura 11. Entrevista a conductores



Figura 13. Equipamiento (furgón y excavadora)



Ilustración 1. Instalaciones de la empresa

Figura 13. Equipamiento (cabezal)



Figura 12. Instalaciones de la empresa





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



