

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL” (CASO ILUSTRATIVO)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RICARDO ALEXANDER, CORNEJO SANDOVAL
MONICA ALEXANDRA, URRUTIA NAVARRO
YESENIA CAROLINA, VILLALTA DE ROMERO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2024

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:	MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICE- RECTORA ACADEMICA:	DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
SECRETARIO GENERAL:	LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:	LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:	LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA
COORDINADOR GENERAL DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN:	LIC. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA
COORDINADOR DE PROCESO DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN, ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:	LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
DOCENTE DIRECTOR:	DR. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS LIC. ESAÚ ARTIGA MEJÍA
JURADO EXAMINADOR:	LIC. SEGISMUNDO HEDILBERTO CHACÓN LÓPEZ DR. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

MARZO 2024

Agradecimientos

Agradezco a Dios en primer lugar por brindarme la sabiduría, inteligencia y resiliencia a lo largo de mi vida y por permitirme concluir mis estudios universitarios junto a mis seres queridos; a mis padres Elsi Elizabeth Sandoval y Fernando Dalberto Cornejo, quienes fueron los que siempre me motivaron cada día para continuar y me brindaron todo su esfuerzo, dedicación, comprensión y amor incondicional; a mi hermano Gerardo Cornejo Sandoval, a mi equipo de trabajo por su esfuerzo, dedicación y compromiso; al Dr. e Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras, asesor de nuestro trabajo, quién con su valiosa experiencia, nos brindó su dirección para lograr el mejor desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

Ricardo Alexander Cornejo Sandoval

Agradezco a Dios por darme muchas bendiciones y por permitirme culminar mi carrera, a mi madre Alma Navarro por ser mi soporte y acompañarme en cada paso con amor y dedicación, a mis hermanos Liliana y Manuel Urrutia, a mis tías Angélica, Sandra e Isabel Navarro; a don Julio Alvarado (Q.E.P.D.); a mis abuelos Jesús y Elena de Navarro; a mis primos Anthony Marroquín junto a su esposa Claudia y Leonardo Marroquín (Q.E.P.D.), quienes me brindan siempre su cariño, consejos, apoyo, comprensión y me motivan a salir adelante; a mi equipo de trabajo por darme su confianza y acompañarme a lograr esta meta juntos, a nuestro asesor el Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras por sus valiosas explicaciones y consejos.

Mónica Alexandra Urrutia Navarro.

Agradezco primeramente a Dios por acompañarme a lo largo de este proceso de aprendizaje y por permitirme culminar mis estudios; a mi familia en especial a mi madre Elba Zepeda (Q.E.P.D.), a mis hijos Karla e Isaac Romero; a mi esposo Omar Romero, por su apoyo, motivación y comprensión; a mi equipo de trabajo por su esfuerzo, dedicación y responsabilidad; a nuestro asesor Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras, por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias, asesorando nuestro trabajo de investigación para que sea finalizado con éxito.

Yesenia Carolina Villalta De Romero.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)	1
A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
B. MARCO HISTÓRICO.....	2
1) Antecedentes del transporte.....	2
2) Antecedentes del transporte en El Salvador.....	3
C. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL.....	4
1) Empresas de transporte de carga.....	4
2) Clasificación del transporte.....	4
3) Contenedores de carga.....	5
D. ANTECEDENTES DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	5
1) Definición.....	5
2) Clasificación de las cadenas de suministros.....	6
E. LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA ACTUALIDAD.....	8
1) Coordinar las relaciones entre organizaciones separadas pero que se apoyan en forma recíproca....	8
2) Optimizar las redes globales de proveedores, producción y distribución.....	9
3) Administrar los puntos de contacto con los clientes.....	9
4) Concientizar a la alta gerencia de que la administración de operaciones y cadena de suministro son un arma competitiva muy importante.....	9
5) Sustentabilidad y triple objetivo.....	9
F. FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	10
1) Los costos logísticos.....	10
2) Procesos, procedimientos y gestión documental.....	14
3) El tiempo de traslado.....	18
4) Elemento Humano.....	19
5) La Tecnología.....	24
6) Las Políticas Públicas.....	27
7) Mantenimiento de la flota.....	28
G. ANÁLISIS PESTEL.....	30
H. MATRIZ DAFO.....	31
I. ANÁLISIS CAME.....	32
J. PLAN DE GESTIÓN.....	34
K. DIMENCIÓN LEGAL.....	35
L. MARCO INSTITUCIONAL.....	37
M. MARCO CONCEPTUAL.....	39
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)	43
A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44

C. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1) Investigación bibliográfica.....	44
2) Investigación de campo.....	44
D. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
E. MÉTODOS.....	45
1) Método científico.....	45
2) Métodos auxiliares.....	46
F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
1) Técnicas.....	47
2) Instrumentos.....	48
G. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
1) Fuente primaria.....	49
2) Fuente secundaria.....	49
H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
I. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	50
1) Objeto de estudio.....	50
2) Unidades de análisis.....	50
J. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	50
1) Universo.....	50
2) Muestra.....	51
K. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	51
L. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO).....	52
1) Los costos logísticos.....	53
2) El elemento humano.....	54
3) Las políticas públicas.....	59
4) La tecnología.....	62
5) El tiempo de traslado.....	65
6) La gestión documental.....	66
7) Mantenimiento de la flota.....	67
M. ANÁLISIS PESTEL.....	70
N. MATRIZ FODA.....	72
O. CONCLUSIONES.....	73
P. RECOMENDACIONES.....	75
CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO).....	77
A. OBJETIVO.....	77
B. PLANEACIÓN.....	77
1) Filosofía empresarial.....	78
2) Objetivos y metas.....	79
3) Estrategias.....	81
4) Políticas.....	90
5) Procesos y procedimientos.....	92
6) Reglas.....	93
7) Programas.....	96
8) Presupuesto.....	99
C. ORGANIZACIÓN.....	101

1) Estructura organizacional.....	101
2) Responsabilidades y funciones principales de las unidades administrativas.....	102
3) Manuales administrativos.....	103
4) Distribución en planta y oficina.....	109
D. DIRECCIÓN.....	110
1) Motivación.....	110
2) Liderazgo.....	110
3) Comunicación.....	111
E. CONTROL.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS.....	121
Anexo 1 Fronteras terrestres.	
Anexo 2 Entrevistas.	
Anexo 3 Guía de entrevista.	
Anexo 4 Lista de cotejo.	
Anexo 5 Procesos de una compañía de transporte de carga internacional.	
Anexo 6 Procedimientos de una compañía de transporte de carga internacional.	
Anexo 7 Descripción de control de costos de viaje por cabezal.	
Anexo 8 Descripción de puestos.	
Anexo 9 Presupuesto proyectado y presupuesto real.	
Anexo 10 Fotografías de la investigación.	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Contenedores de carga.....	5
Tabla N° 2 Documentos necesarios para transportar mercancías internacionalmente.....	17
Tabla N° 3 Programa de beneficios para el personal de una empresa.....	23
Tabla N° 4 Parámetros para realizar el mantenimiento en uso.....	29
Tabla N° 5 Matriz DAFO.....	31
Tabla N° 6 Matriz CAME.....	33
Tabla N° 7 Dimensión Legal.....	35
Tabla N° 8 Marco Institucional.....	37
Tabla N° 9 Descripción análisis PESTEL del diagnóstico.....	71
Tabla N° 10 Matriz FODA del diagnóstico.....	72
Tabla N° 11 Valores empresariales.....	79
Tabla N° 12 Objetivos Empresariales.....	80
Tabla N° 13 Metas Empresariales.....	80
Tabla N° 14 Estrategias a partir de la matriz DAFO.....	81
Tabla N° 15 Matriz CAME cruzada con Matriz DAFO.....	82
Tabla N° 16 Listado de estrategias.....	83
Tabla N° 17 Estrategia N° 1.....	84
Tabla N° 18 Estrategia N° 2.....	85
Tabla N° 19 Estrategia N° 3.....	86
Tabla N° 20 Estrategia N° 4.....	87
Tabla N° 21 Estrategia N° 5.....	88
Tabla N° 22 Cronograma de actividades.....	89
Tabla N° 23 Políticas Empresariales.....	91
Tabla N° 24 Procedimiento de Gestión de Combustible.....	93
Tabla N° 25 Reglas y Sanciones.....	95
Tabla N° 26 Programa la importancia de un líder comprometido.....	97

Tabla N° 27 Programa de comunicación y trabajo en equipo.....	97
Tabla N° 28 Programa de software y uso de nuevas tecnologías.....	98
Tabla N° 29 Programa de métodos de cálculo de depreciación de vehículos.....	98
Tabla N° 30 Programa de manejo de cabezales y mecánica básica.....	99
Tabla N° 31 Control de costos de viaje terminado por cabezal.....	100
Tabla N° 32 Responsabilidades y funciones principales de las unidades administrativas reflejadas en el organigrama.....	102
Tabla N° 33 Descripción de puestos.....	108
Tabla N° 34 Control de la planeación.....	112
Tabla N° 35 Control de los programas.....	112
Tabla N° 36 Control de presupuesto proyectado versus presupuesto real.....	113
Tabla N° 37 Control de volumen de consumo de combustible.....	113
Tabla N° 38 Control de información de viaje.....	114
Tabla N° 39 Reporte para solicitud de mantenimiento y reparaciones.....	114
Tabla N° 40 Control de consumo de combustible.....	115
Tabla N° 41 Control de viajes del mes.....	115
Tabla N° 42 Ficha de control y revisión de estado estético, mecánico y funcional del cabezal.....	116
Tabla N° 43 Ficha de control de mantenimientos.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Esquema de análisis PESTEL.....	30
Figura N° 2 Esquema de análisis PESTEL del diagnóstico.....	70
Figura N° 3 Proceso de gestión de combustible.....	92
Figura N° 4 Organigrama.....	101
Figura N° 5 Distribución en planta y oficina.....	109

Resumen Ejecutivo

La cadena de suministro es parte fundamental de la gestión de todo un sistema que produzca un producto o preste un servicio y por ello el transporte de carga terrestre es parte primordial ya que se encarga de ofrecer servicios especializados para trasladar mercancías de un lugar a otro. Según el ámbito de operación el transporte terrestre puede ser nacional o internacional.

En el proceso de la cadena de suministros surgen factores críticos que impactan en la eficiencia de la gestión del transporte de carga internacional terrestre que comprende la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y entrega de mercancías. Los factores críticos que influyen se mencionan a continuación: los costos logísticos, procesos, procedimientos, gestión documental, el tiempo de traslado, el elemento humano, la tecnología, las políticas públicas y el mantenimiento de la flota.

El presente trabajo se desarrolló bajo el enfoque de la metodología de investigación cualitativa, su alcance fue de carácter descriptivo y explicativo el cual buscó comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean profundizando en sus experiencias, expectativas, se caracteriza por no utilizar datos numéricos ni se fundamenta en la estadística. Se apoyó también en recursos bibliográficos y de campo, utilizando en su diseño el método no experimental, ya que no se pretendía manipular ninguna variable, con relación a los métodos utilizados se aplicó el método científico y métodos auxiliares entre ellos el análisis y la síntesis; entre las técnicas utilizadas se recurrió a la revisión documental, la observación directa y la entrevista no estructurada. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevistas y la lista de cotejo; apoyada de fuentes de información primaria y secundaria. El objeto de estudio fueron las compañías dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional en El Salvador y las unidades de análisis comprendían a transportistas, gerentes de operaciones,

empleados administrativos y conductores de vehículos pesados; para la determinación del universo y muestra no se aplicaron fórmulas matemáticas y se realizaron entrevistas en empresas que se dedican al rubro, para así lograr determinar y establecer el diagnóstico.

De acuerdo a la información obtenida al realizar el diagnóstico se determinó que los principales factores que afectan la gestión del transporte de carga son: los costos logísticos que inciden mayormente como combustible, llantas, mantenimientos, repuestos, entre otros; la escasez de conductores de transporte de carga pesada, poca modernización tecnológica en aduanas, mal estado de las vías terrestres y falta de capacitaciones al personal. Lo anterior permitió concluir y poder recomendar a las empresas de transporte de carga implementar un buen plan de gestión.

Debido a los resultados obtenidos en la investigación se propone la implementación de un plan de gestión que beneficie a cualquier empresa en El Salvador que se dedique a la prestación de este servicio. El plan de gestión contendrá:

- La planeación: la cual contiene los elementos de la misión, visión, valores empresariales, objetivos de la organización, metas, estrategias, políticas, procesos, procedimientos, reglas, sanciones, programas y presupuesto.
- La organización que contiene la estructura organizacional, manuales administrativos y la distribución en planta y oficina.
- La dirección la cual contiene tres elementos básicos que son la motivación, el liderazgo y la comunicación.
- El control el cual permite medir y corregir el desempeño de la ejecución de los planes con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Introducción

La investigación se enfoca en el desarrollo del análisis de los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros, por lo cual se ven afectadas las empresas que prestan el servicio de transporte de carga internacional. Siendo así que el transporte de carga internacional es una parte significativa de la cadena de suministros. Es importante identificar los factores que afectan a la gestión de dicho rubro. La presente investigación se desarrolló en un grupo de empresas que se dedican a brindar este servicio.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: El capítulo I contiene el marco histórico, generalidades de las empresas de transporte de carga, antecedentes de la cadena de suministros, cadena de suministros en la actualidad, factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros, análisis PESTEL, matriz FODA, marco legal, marco institucional y marco conceptual.

En el capítulo II se presenta la metodología de la investigación la cual permitió realizar un análisis de la situación actual de las empresas dedicadas a la prestación de ese servicio. La metodología contiene: el tipo de investigación, alcance de la investigación, diseño de la investigación, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información, fuentes de información, ámbito de la investigación, unidades de análisis, determinación de universo y muestra y el procesamiento de la información. Continuando con el desarrollo del diagnóstico de la situación actual mediante las entrevistas realizadas al personal de las empresas, permitió identificar los factores críticos a través de la utilización de las herramientas del análisis PESTEL y la matriz FODA para poder elaborar conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III describe la propuesta conforme a la información obtenida del diagnóstico el cual permitió sugerir la elaboración de un plan de gestión el cual contiene la planeación, organización, dirección y control.

La planeación contiene el perfil empresarial compuesto por la misión, visión y valores empresariales, objetivos empresariales, metas, estrategias, políticas, procesos, procedimientos, reglas, programas y presupuestos; en la organización encontramos la estructura organizacional, responsabilidades y funciones principales de las unidades administrativas, manuales administrativos, distribución en planta y oficina; continuando con la dirección la cual integra la motivación, liderazgo y comunicación; y por último el control en el cual se encuentran los diferentes cuadros que permiten evaluar la ejecución de la planeación.

Finalmente se detallan las referencias bibliográficas que se consultaron durante el desarrollo de la investigación, así como también los anexos los cuales contienen: información, ejemplos, cuadros, entrevistas y fotografías de los lugares visitados durante la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)

En la actualidad el transporte de carga internacional se ha visto afectado por muchos factores que han provocado el cierre total o parcial de operaciones en algunas empresas dedicadas a este rubro. Debido a los altos costos de operación tanto en combustible, repuestos, mantenimiento de la flota, servicio de posicionamiento global (GPS), salario de motoristas y la burocracia de los trámites aduanales (no ágiles); los cuales se han ido incrementando progresivamente.

Para llevar a cabo esta investigación es necesaria una fundamentación teórica comprobable, un marco conceptual y marco legal que permita sintetizar y establecer información que sirva de guía para realizar las etapas posteriores, debido a que el rubro de transporte de carga es una actividad económica muy sensible a los cambios del entorno y afecta de manera muy significativa a la economía de un país, el aumento del valor de los artículos y por ende en el poder adquisitivo de la población. Asimismo, el crecimiento económico del país depende en gran medida del intercambio de productos que se generen en El Salvador con los demás países de Centroamérica, Norteamérica y el mundo.

Por ello es necesario conocer aquellos factores que son críticos en el transporte de carga internacional para formular una propuesta y como están relacionados con el desarrollo del comercio internacional en el contexto de la cadena de suministros, estos serán de apoyo para futuras investigaciones que tengan interés sobre este tema.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

General

Construir una base teórica que sirva de guía para analizar los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional.

B. MARCO HISTÓRICO

1) Antecedentes del transporte. Esta investigación versa sobre el transporte de carga internacional por lo que es necesario conocer su evolución hasta nuestros días. Por ello nos enfocaremos a partir de la época de la industrialización, el transporte a gran escala se realizaba por mar o vías fluviales, mientras que los caminos eran inseguros y cortos y prevalecía un transporte tirado por mulas y fomentado por circuitos de ferias o mercados ambulantes. (Grupo Moldtrans, Orígenes y evolución del transporte internacional de mercancía. Consultado el 15 de Julio de 2023)

Así mismo la Revolución Industrial trajo consigo el avance en transporte terrestre tanto en el ámbito nacional como internacional, gracias a la creación de carreteras y al nacimiento del ferrocarril, este se consideraba que era el medio de transporte por excelencia para mercancías y personas por su forma rápida y segura. Por otra parte, la máquina de vapor mejoró el transporte marítimo, al implementarse el uso de esta tecnología en los barcos. Habría que añadir que, en el siglo XX, con los derivados del petróleo, se dio inicio el asfaltado de carreteras y la creación de vehículos automotores, facilitando el traslado a cualquier parte. Posteriormente se fabricaron vehículos de mayor capacidad lo cual permitió la creación del transporte de carga terrestre sustituyendo así al ferrocarril, ahorrando tiempo en cargas y descargas.

Cabe señalar que, de igual manera en la actualidad, los transportes, tanto marítimos como terrestres, son fundamentales para unir países y regiones. Habría que añadir que, el transporte internacional es el conjunto de medios de transporte que permiten el traslado de personas y mercancías entre países. (Grupo Moldtrans, Orígenes y evolución del transporte internacional de mercancía. Consultado el 15 de Julio de 2023)

2) Antecedentes del transporte en El Salvador. La modernización de la infraestructura de transporte en El Salvador comenzó con los ferrocarriles, específicamente en los departamentos de San Salvador y Santa Ana. En un principio se utilizaban las carretas, carruajes y tranvías de tracción animal que con el paso del tiempo se fueron sustituyendo por camionetas de madera que poseían chasis que se importaban desde los Estados Unidos, años más tarde se inició con la importación de carrocerías que brindaban mayor confortabilidad al pasajero y ofrecían una mayor capacidad para transportar a las personas, esto también contribuyó a la circulación entre carreteras rurales y urbanas lo que fue dando como resultado la apertura del comercio. Para el año 1915 el desarrollo del transporte terrestre en el país se dio por el establecimiento de las empresas Macaibor y Ciantense las cuales fueron consideradas como las primeras empresas de transporte y pioneras en la prestación del servicio, dichas empresas eran reguladas por la municipalidad de San Salvador, siendo su lugar de origen y destino la plazuela 14 de julio ubicada sobre la calle Rubén Darío entre la 5ª y 7ª av. Sur del centro de San Salvador. Posteriormente en 1946 fue fundado el departamento general de tránsito, el cual estaba regido por la Policía Nacional de El Salvador y el ministerio de defensa.

El fenómeno del transporte multimodal se comenzó a estructurar en décadas posteriores, el cual consistía en elementos tales como: operadores de carga, empresas de fletes, transportistas, compañías navieras y líneas aéreas, todas las anteriores se integraron y consolidaron como figuras legales. Se convirtieron en una parte esencial para la creación de un transporte de carga internacional, lo que ayudo a constituir los servicios de entregas en bodegas y los servicios de envíos a personas particulares. (Viceministerio de Transporte de El Salvador, Historia del Transporte. Consultado el 15 de Julio de 2023)

C. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL

- 1) **Empresas de Transporte de carga.** Las empresas de transporte de carga, también llamadas empresas de logística nacional o internacional ofrecen servicios especializados para trasladar mercancías de un lugar a otro valiéndose de distintos tipos de transporte, que puede ser terrestre, ferroviario, aéreo o marítimo.(Volca Transporte de Carga, Logística Internacional. Consultado el 15 de Julio de 2023.)
- 2) **Clasificación del transporte.** El transporte se clasifica de tres maneras diferentes, dependiendo de su ámbito de operación, el medio en el cual se desarrolla la operación y según la función que realiza. Se mencionan a continuación:

a. Ámbito de Operación:	b. Medio de Operación:	c. Su función:
▪ Nacional.	▪ Terrestre.	▪ Carga de mercadería.
▪ Internacional.	▪ Marítimo.	▪ Encomiendas.
▪ Multimodal.	▪ Aéreo.	▪ Pasajeros.

3) Contenedores de Carga. Como afirma Bowersox, (2007) el contenedor es el recipiente rectangular fabricado de un material resistente utilizado para el almacenamiento y el movimiento intermodal de los productos entre camiones de carga, ferrocarriles y embarcaciones. (P.187)

Los contenedores que se utilizan para el transporte de carga se clasifican según se muestra en la tabla a continuación:

TABLA N° 1
Contenedores de carga.

CONTENEDORES DE CARGA							
Tamaño	Largo	Ancho	Altura	Volumen	Tara de contenedor	Peso Máximo de carga	Medio de Operación
20 pies – carga seca	6.06 mts	2.43 mts	2.59 mts	31.1 m^3	2,250 kg	21,727 kg	Terrestre y marítimo
40 pies – carga seca	12.19 mts	2.43 mts	2.59 mts	67.7 m^3	3,800 kg	26,780 kg	Terrestre y marítimo
40 pies – carga refrigerada	12.19 mts	2.43 mts	2.89 mts	76.3 m^3	3,970 kg	28,500 kg	Terrestre y marítimo
45 pies – carga seca	13.72 mts	2.43 mts	2.89 mts	89.2 m^3	4,260 kg	29,140 kg	Terrestre y marítimo

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

D. ANTEDECENTES DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

1) Definición. En la opinión de Chase & Jacobs (2014) la cadena de suministro se define como: El diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una empresa. A Parte de eso que el mercadeo y las finanzas, pertenecen a un campo funcional de negocios con claras responsabilidades de administración de línea. La cadena de suministro es parte fundamental de la gestión de todo un sistema que produzca un producto o preste un servicio.

En este sentido todas las materias primas son responsabilidad de los transportistas, barcos y camiones. Así mismo la red también tiene una dimensión global, pues cada organización tiene las posibilidades de ubicarse en diversos países.

Se debe agregar que para que una transacción se considere satisfactoria es necesario que todos estos pasos se coordinen y articulen de modo que los costos se mantengan bajos y se reduzcan al mínimo el desperdicio. La cadena de suministro se encarga de manejar todos estos procesos en forma individual y de la manera más eficaz como sea posible. (P.4)

Dicho de otro modo, el éxito en los mercados actuales requiere una estrategia financiera que haga corresponder las preferencias de clientes con las realidades impuestas por complejas redes de suministros. Del mismo modo es de importancia crítica tener una estrategia sustentable que satisfaga las necesidades de accionistas y empleados, al mismo tiempo que cuide del ambiente.

Desde su punto de vista Chase et al. (2014) una cadena de suministro se refiere a procesos que desplazan información y material con destino y origen en los procesos de manufactura y servicios de una empresa; entre estos se cuentan los procesos de logística, que mueven físicamente los productos y los de almacenamiento, que colocan los productos para su rápida entrega al cliente. En este contexto el suministro se refiere a proporcionar artículos y servicios a plantas y almacenes en el extremo de entrada, y también proporcionar artículos y servicios al cliente en el extremo de salida de la cadena de suministro. (P.6)

- 2) **Clasificación de las cadenas de suministros.** En la opinión Chase et al. (2014) la cadena de suministro se clasifica en forma conveniente, sobre todo desde el punto de

vista de un productor de bienes y la prestación de servicios, como diseño del plan logístico, aprovisionamiento, proceso operativo, entrega y satisfacción del cliente. A continuación, se detalla la actividad a realizar en cada tipo de proceso.

- a) **Diseño del plan logístico.** Consta de los procesos necesarios para operar estratégicamente una cadena de suministro ya existente. Aquí, una compañía debe determinar en qué forma satisfacer una demanda anticipada con recursos disponibles. Un aspecto importante de la planeación es crear un conjunto de medidas para vigilar la cadena de suministro de modo que sea eficiente y entregue alta calidad y valor a los clientes.
- b) **Aprovisionamiento.** Comprende la selección de proveedores que entregarán los artículos y servicios para crear el producto de la compañía. Es necesario un conjunto de procesos de determinación de precios, entrega y pagos junto con medidas para vigilar la mejora de relaciones entre los socios de la empresa. Entre estos conceptos se cuenta la recepción de envíos, verificarlos, transferirlos a instalaciones de manufactura y autorizar pagos a proveedores.
- c) **Proceso Operativo.** Es donde se fabrica el producto o se proporciona el servicio principal. Aquí se requiere programar procesos para trabajadores y coordinar material y otros recursos de importancia crítica, como el equipo de apoyo a la producción o para brindar el servicio. Así mismo se siguen pasos que miden la rapidez, calidad y productividad del trabajador para vigilar estos procesos.
- d) **La entrega.** También se conoce como procesos de logística. Se seleccionan transportistas para mover productos a almacenes y clientes, coordinar y programar el movimiento de artículos e información a través de la red de suministro, formar y

operar una red de almacenes, y operar los sistemas de información que manejen la recepción de pedidos de clientes además de los sistemas de facturación de pagos de clientes.

- e) **Satisfacción del cliente.** Comprende los procesos para recibir productos desgastados, defectuosos y excedentes que envíen los clientes, así como dar apoyo a los clientes que tengan problemas con productos entregados. En el caso de servicios, esto puede comprender todo tipo de actividades de seguimiento que se requieran para apoyo después de ventas. (P.7)

E. LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA ACTUALIDAD

Chase et al. (2014) afirman que: la cadena de suministro es un campo dinámico, y los desafíos de la empresa global presentan temas nuevos y emocionantes a los gerentes de operaciones. A parte de eso pensaron con visión hacia el futuro que los retos principales en este campo serían:

- 1) **Coordinar las relaciones entre organizaciones separadas pero que se apoyan en forma recíproca.** En fecha reciente se registró una explosión de subcontratación de partes y servicios que antes se producían de manera interna propiciada por la oferta de comunicaciones expeditas y baratas. Ahora hay todo un nuevo género de fabricantes por contrato que se especializan en desempeñar actividades de producción enfocadas. El éxito de este tipo de subcontratación tradicional orilla a las empresas a considerar la posibilidad de subcontratar otras funciones importantes, como sistemas de información, desarrollo y diseño de productos, servicios de ingeniería, empaçado, pruebas y distribución. La capacidad para coordinar estas actividades es un reto importante para el gerente de operaciones del futuro.

- 2) **Optimizar las redes globales de proveedores, producción y distribución.** La aplicación de sistemas globales de planeación de recursos, ahora comunes en las grandes empresas, representa un reto para los administradores que deben utilizar toda esta información, lo cual requiere una cuidadosa consideración, entre otros temas, de cuándo se debe centralizar el control y cuándo es importante la autonomía. Las compañías apenas empiezan a aprovechar de verdad la información de estos sistemas para tener un control óptimo de recursos como inventarios, transporte y equipo de producción.
- 3) **Administrar los puntos de contacto con los clientes.** Citando a Chase et al. (2014) “A medida que las compañías se esfuerzan por ser muy eficientes, con frecuencia tratan de ahorrar dinero en el personal de apoyo al cliente”, cabe señalar que debe considerarse que una operación eficaz deberá apoyarse en la operación de los departamentos de servicios: telefonía, comunicación y almacenes. En este sentido la eliminación de estos servicios genera frustraciones en el cliente, recibir malos consejos o mala atención cuando por fin interactuamos con un representante de la compañía.
- 4) **Concientizar a la alta gerencia de que la administración de operaciones y cadena de suministro son un arma competitiva muy importante.** Como ya se mencionó, muchos altos ejecutivos entraron a la organización por la ruta de las finanzas, la estrategia o el marketing y crearon su fama en esas áreas y por lo mismo, suelen dejar de lado las operaciones.
- 5) **Sustentabilidad y el triple objetivo.** Sustentabilidad es la capacidad de mantener el equilibrio en un sistema. La administración debe ahora considerar los mandatos relacionados con la actual viabilidad económica, laboral y ambiental de la empresa

(triple objetivo). En lo económico, debe ser redituable. Son esenciales la seguridad de trabajo de los empleados, las condiciones de trabajo positivas y las oportunidades de desarrollo. Los productos y los procesos no contaminantes y que no agoten recursos presentan nuevos desafíos para gerentes de operaciones y de suministros. (P.16)

F. FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS.

Los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministro, enfocados en la gestión del transporte de carga internacional comprenden: la planificación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y la entrega de productos, desde la adquisición hasta la entrega donde el cliente lo requiera. Dichos factores se mencionan a continuación:

- 1) **Los costos logísticos.** Desde el punto de vista de Bowersox, et al (2007) la evaluación financiera en el ambiente corporativo actual, los ejecutivos de la logística deben estar preparados para mostrar cómo las prácticas y los procesos de la cadena de suministro afectan la salud financiera general en su organización.

Los sistemas de medición deben permitir a los administradores de la logística vincular el desempeño eficiente de la cadena de suministro directamente relacionado con los resultados financieros. (P.192)

Bowersox et al. (2007) afirman que el factor económico del transporte y la determinación de precios están relacionados con los factores y las características que dirigen el costo. Por lo tanto, para desarrollar una estrategia logística eficiente, es necesario comprender dichos factores y características. Dado que una negociación exitosa requiere comprender por completo la economía del transporte. (P.192)

La economía del transporte y la determinación de precios constan de dos temas relacionados entre sí:

- Los impulsores económicos.
- La determinación de costos.

a) **Los impulsores económicos.** Por lo tanto, según Bowersox et al. (2007) las dos economías del transporte son impulsadas por varios elementos. Aunque éstos no son componentes directos de las tarifas del transporte, pero cada uno de ellos les afecta. El autor menciona que los factores relevantes en el transporte de carga internacional son: Distancia, peso, densidad, manejo, responsabilidad, mercado, costos consolidados y la depreciación. Cabe mencionar que se debe analizar la importancia relativa de cada factor desde la perspectiva del embarcador, puesto que hay que recordar que varía el impacto preciso de cada factor, dependiendo de las características específicas del mercado y del producto. (P.192)

- i. **La distancia:** Para el autor Bowersox et al. (2007) es un elemento importante que pertenece al costo del transporte porque contribuye directamente a los gastos variables, como la mano de obra, el combustible, el mantenimiento general entre la distancia y el costo del transporte. Con respecto a lo anterior el autor señala dos puntos importantes. El Primer: la curva del costo no comienza en cero porque existen costos fijos asociados con la recolección y la entrega de un embarque, sin tomar en cuenta la distancia. El segundo: considera que la curva del costo aumentara. (P.192)
- ii. **El peso:** Bowersox et al. (2007) afirman que el peso de la carga es el segundo elemento importante. Al igual que con otras actividades logísticas, existen economías de escala en la mayoría de los movimientos del transporte de carga internacional,

indica que el costo del transporte por unidad de peso disminuye conforme aumenta el tamaño de la carga. Esto ocurre porque los costos fijos de la recolección, la entrega y la administración se distribuyen entre un peso mayor de transporte. (P.192)

- iii. La densidad:** Continuando con el tercer elemento que nos menciona Bowersox et al. (2007) el cual es la densidad del producto. La densidad es la combinación del peso y el volumen, los cuales son elementos importantes debido a que el costo del transporte para cualquier movimiento se suele cotizar en dólares por cada unidad de peso. En términos de peso y volumen, los vehículos suelen estar más limitados por la capacidad de espacio que por el manejo del peso. (P.193)
- iv. La Responsabilidad:** Continuando con los elementos Bowersox et al. (2007) afirma que la responsabilidad incluye las características del producto que pueden provocar daños. Los transportistas deben tener un seguro de daños como protección contra un posible accidente o aceptar la responsabilidad financiera. Ya que los embarcadores reducen su riesgo y al final de cuentas, también el costo del transporte, al mejorar el empaclado o al reducir la susceptibilidad de una pérdida o un daño. (P.193)
- v. El mercado:** Prosiguiendo con los elementos según Bowersox et al. (2007) el mercado influye tanto en el volumen y en el equilibrio de un canal terrestre de transporte afectando el costo del transporte. Un canal terrestre de transporte se refiere a los movimientos entre los puntos de origen y destino. Como los vehículos y los conductores de un transporte suelen regresar a su origen, deben encontrar una carga durante el regreso o el vehículo regresa sin carga. Cuando ocurren movimientos de regreso vacío, los costos de mano de obra, combustible, depreciación y mantenimiento deben cobrarse en el movimiento original de desplazamiento de la carga. Por lo tanto,

la situación ideal es lograr un movimiento de cargas en los dos sentidos o equilibrado. Sin embargo, esto ocurre pocas veces, debido a los desequilibrios de la demanda en la fabricación y los países de destino. (P.193)

- vi. Los costos consolidados:** Otro elemento considerado por Bowersox et al. (2007) son los gastos generados por la decisión de proporcionar un servicio subcontratado, estos se denominan costos consolidados. Por ejemplo, cuando un transportista decide cargar un camión del punto A al punto B, existe una decisión implícita de incurrir en un costo consolidado para el regreso del punto “B” al punto “A”. El embarcador original debe cubrir el costo consolidado de “A” al “B” o el transportista debe encontrar un embarcador para una carga durante el regreso. Los costos consolidados tienen un impacto importante en los cobros del transporte porque las cotizaciones del transportista deben incluir los costos consolidados con base en el valor que recuperarían mediante una carga durante el regreso. (P.194)
- vii. La depreciación:** Teniendo en cuenta que Van Horne & Wachowicz (2010) definen la depreciación como: la asignación sistemática del costo de un bien de capital en un periodo dado para reportes financieros, fines fiscales o ambos. Las deducciones por depreciación en la declaración de impuestos de una empresa se manejan como gastos. Así, la depreciación disminuye el ingreso gravable. Si todo lo demás permanece igual, cuanto mayor sea el cargo por depreciación, menor será el impuesto. (P.21)
- b) La determinación de costos.** Desde el punto de vista de Bowersox et al. (2007) La segunda dimensión de las economías del transporte y la determinación de los precios se relaciona con los criterios utilizados para asignar un costo. La asignación de costos interesa principalmente al transportista, pero como la estructura de costos afecta la

capacidad para negociar, también es importante la perspectiva del embarcador. Los costos del transporte se clasifican en varias categorías. (P.194)

- i. Costos Variables:** Los costos que cambian de una manera predecible y directa en relación con cierto nivel de actividad se denominan costos variables en el transporte. Los costos variables sólo se evitan al no operar el vehículo. Aparte de circunstancias excepcionales, las tarifas del transporte deben cuando menos cubrir los costos variables. La categoría variable incluye el costo directo del transportista asociado con el movimiento de cada carga. Estos gastos en general se miden como un costo por kilómetro o por unidad de peso. Los componentes normales del costo variable son la mano de obra, el combustible y el mantenimiento. Los costos variables de las operaciones representan la cantidad mínima que debe cobrar un transportista para pagar los gastos diarios. No es recomendable que un transportista que pretende permanecer en el negocio cobre a los clientes una tarifa menor a sus costos variables.
 - ii. Costos Fijos:** Los costos fijos son los gastos que no cambian a corto plazo y deben pagarse incluso cuando una empresa no opera, como en un día festivo o una huelga. Entre estos costos se incluyen los que no son afectados directamente por el volumen de los embarques. Para las empresas de transporte, los componentes fijos son los vehículos, las terminales, los derechos de vía, los sistemas de información y el equipo de apoyo. A corto plazo, los gastos asociados con el activo fijo deben cubrirse mediante una contribución más grande que los costos variables por cada embarque.
- 2) Procesos, procedimientos y gestión documental.**
- a) Procesos.** Citando a Franklin (2009) Los procesos sirven como una herramienta de estrategia que permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr que las

economías en la producción de bienes o prestación de servicios mejoren la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables. Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, realizarse por computadora, o representar una secuencia lógica de eventos. En muchos casos los cuatro tipos se presentan juntos en un proceso. (P.298) Los procesos también pueden representarse por medio de los símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y flujogramas de administración y mejora de la calidad del proceso. (P.342) La contribución fundamental de la diagramación con los símbolos es la posibilidad de compactar información e integrar la relación operación y función de una manera clara.

Según Franklin (2009) con objeto de mejorar el desempeño de los procesos se puede llevar a cabo una revisión analítica que incluya los pasos siguientes:

- Analizar el desempeño actual para determinar los procesos que registran resultados pobres o que están fuera del marco estratégico de la organización.
- Documentar el proceso para definir sus insumos y productos; las tareas que agregan más valor y los cambios susceptibles de realizar.
- Preparar una matriz de áreas de fortalezas y debilidades para seleccionar las estrategias de respuesta.
- Elaborar un cuadro comparativo de posición en la industria para equiparar resultados por sector y giro.(P.347)

Desde el punto de vista de Franklin (2009) los procesos poseen dos tipos de indicadores, los cuales son: indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos.

Indicadores cualitativos. Los cuales se clasifican en: el nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización, el modo en que transforman insumos en

productos y servicios de calidad, el grado en que añaden valor a los productos o servicios, y la medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos y las personas asignadas al desarrollo de los procesos.

Indicadores cuantitativos. Insumos: los cuales se dividen en productos o servicios, procesos productivos, procesos de servicios, procesos administrativos, procesos logísticos, procesos de control, procesos de comunicación e información, procesos estratégicos. (P.357)

b) Procedimientos. Como sostiene Amaru (2009) los procedimientos, son llamados también rutinas o normas, poseen descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. El objetivo de los procedimientos es intentar reducir al mínimo las posibilidades de error y para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir. Al contrario de las políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones. (P.174). Según el autor Amaru (2009) los procedimientos estandarizan la conducta de las personas, uniformando el proceso de tomar decisiones para resolver determinados tipos de problemas. Los procedimientos evitan que diferentes individuos resuelvan un mismo problema de manera distinta, o que éste se resuelva en diversos lugares, creando injusticias y conflictos todavía mayores. (P.174)

Desde el punto de vista de Franklin (2009) los procedimientos poseen dos tipos de indicadores, los cuales son: indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos.

Indicadores cualitativos. Los cuales se clasifican en: forma en que sistematizan y ordenan el trabajo, manera en que dan una orientación lógica a las acciones, nivel en que establecen la secuencia de las acciones y modo en que racionalizan el esfuerzo.

Indicadores Cuantitativos. Entre los cuales podemos mencionar: procedimientos aplicativos definidos, procedimientos aplicativos actualizados, procedimientos aplicados en áreas de la organización, procedimientos desconcentrados, procedimientos descentralizados y las personas asignadas al desarrollo de los procedimientos. (P.341)

c) **Gestión documental.** Los documentos necesarios para transportar internacionalmente mercancías se mencionan a continuación:

TABLA N° 2

Documentos para transportar mercancías internacionalmente.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA TRANSPORTAR MERCANCIAS INTERNACIONALMENTE	
Documento	Definición.
Declaración Única Centroamericana (DUCA):	Es importante recalcar que existen tres modalidades las cuales se mencionan a continuación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ DUCA-T: es utilizada en el traslado de mercancías que se encuentran bajo el régimen de tránsito internacional terrestre. ▪ DUCA-F: se utiliza en el comercio de las mercancías originarias de la región Centroamericana. ▪ DUCA-D: es utilizada para la importación o exportación de mercancías procedentes de terceros países fuera de la región centroamericana.
Lista de embarque	La lista contiene información del manifiesto de carga y de la Duca-T resumida, entre ellas se puede encontrar: nombre, dirección del exportador, número de contenedor, tamaño del contenedor, número de marchamo, cantidad de bultos, peso bruto de la mercancía, flete, firma y sello.
Manifiesto de carga	Debe presentarse con anterioridad a la partida o llegada del medio de transporte y contiene: número de manifiesto, número de contenedor, número de marchamo, nombre del consignatario, número de lista de embarque, cantidad de bultos, peso bruto, nombre del conductor, número de licencia de conducir, número de placa del cabezal y el código de aduana al que pertenece el cabezal que transportara la carga.
Autorización para el régimen de importación de vehículos usados (ARIVU) de chasis y contenedor	Este documento es una autorización para el régimen de importación de vehículos usados. Es importante recalcar que estos documentos corresponden al remolque o chasis y al contenedor en el cual se transporta la mercancía. El ARIVU de contenedor debe incluir: Aduana de ingreso, tamaño de contenedor, número de contenedor, firma y sello de autorización. Por otra parte, el ARIVU de chasis incluye: Aduana de ingreso, número de chasis, tamaño de equipo, placa de chasis, firma y sello de autorización.
Admisión temporal de equipos de carga (ATC) de contenedor y chasis	Dicho documento es la admisión temporal de equipos de carga. El ATC de contenedor incluye: aduana de ingreso, número de contenedor, número de manifiesto, número de lista de embarque, número de Duca-T, indicador del equipo, empresa de transporte, tamaño de equipo, peso bruto conforme al manifiesto, país de procedencia, país de destino, nombre del piloto, número de licencia de conducir del piloto, placa del cabezal, código de aduana del transportista, producto, firma y sello de autorización. Cabe señalar que el ATC de chasis incluye la misma información a excepción de un cambio el cual es el número de chasis.
Carta de porte	Según el reglamento del código aduanero uniforme centroamericano (RECAUCA) “Es el documento que contiene un contrato de transporte terrestre en el que se consigna la descripción de las mercancías transportadas, las condiciones en las que se realiza el transporte y se designa el consignatario de ellas.”

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

3) El tiempo de traslado.

Según Bowersox et al. (2007) el tiempo de traslado ha recibido bastante atención y análisis en los años recientes en todas las áreas relacionadas con la administración de la cadena de suministro. Las implicaciones del tiempo son numerosas. Es obvio que se requiere tratar con proveedores que exigen niveles de calidad altos, debido a que el servicio de entrega está directamente relacionado con el producto terminado. Se requiere un desempeño logístico absolutamente confiable y esto a su vez elimina o cuando menos reduce, la necesidad de tener que requerir entregas más frecuentes aprovechando al máximo la capacidad por cada viaje. (P.95)

El tiempo es un factor crucial y también se puede ver afectado por las extensas jornadas de trabajo a las que se somete un conductor por vía terrestre, las cuales pueden llegar hasta un número de veintiún horas continuas, en el lapso de este periodo de tiempo pueden presentarse diversas situaciones las cuales pueden ocasionar retrasos, entre ellas podemos mencionar: demora en el despacho de contenedores cargados por parte del cliente, tráfico en carreteras, retraso en trámites aduanales, accidentes de tránsito que obstruyan el paso por carretera, inundaciones, derrumbes e interrupción en la ruta debido al cansancio del conductor.

Se debe agregar que los horarios de tránsito correspondientes a cada país también pueden generar tensión en los conductores, ya que al momento de iniciar tránsito en la aduana de frontera tienen un lapso menor a doce horas para entregar la carga en el puerto de embarque o en la aduana de destino en el caso que dicha carga deba trasladarse por vía marítima; de sufrir algún retraso mayor al tiempo estipulado, se corre el riesgo de pagar una multa la cual debe hacerse efectiva de inmediato para poder continuar con el proceso de entrega en puerto o descarga del

contenedor, posteriormente se deben brindar las explicaciones necesarias al cliente las cuales respalden el retraso por parte de los transportistas.

4) El Elemento Humano.

El autor Mondy (2010) afirma que las causas del estrés fuera del trabajo y del ambiente laboral también pueden afectar el desempeño eficiente en un puesto de trabajo. Aunque algunas de estas causas están más allá del control de la administración, los gerentes deben reconocer que existen y que estas poseen implicaciones para el desempeño del elemento humano en su trabajo. Las causas de esta categoría se pueden clasificar en las causas personales y las causas organizacionales.

a) Causas Personales

- i. Los problemas familiares.** La familia con frecuencia es una fuente de felicidad y seguridad, pero también puede ser una causa significativa de estrés. Las preocupaciones relacionadas con los hijos pueden ocasionar que cualquier empleado sufra de problemas psicológicos o de salud. Cuando existen problemas tanto en la casa como en el trabajo, se presenta una doble preocupación en el empleado.
- ii. Los problemas financieros.** Los problemas financieros pueden representar una tensión insoportable sobre el empleado. Estos problemas son persistentes y nunca quedan resueltos del todo, crean una gran tensión y pueden provocar un rendimiento deficiente en el trabajo.
- iii. El ambiente.** Los problemas familiares y los problemas financieros no solamente merodean en la casa o en el lugar de trabajo, sino también en nuestro ambiente general. La incertidumbre económica del país, las guerras en

otros países, la delincuencia, los traslados prolongados desde el hogar hasta el trabajo por causa del tráfico pesado, una lluvia implacable, un calor agobiante o un frío insoportable son casusas que también pueden provocar un rendimiento deficiente en el trabajo.

- iv. **La Fatiga o Agotamiento.** Es una condición que incapacita y en la cual los empleados pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo. Cuando se presenta la fatiga, los empleados se agotan ya sea física o mentalmente. En apariencia, el cuerpo o la mente ya no pueden manejar las tareas o actividades que se les asignan. La fatiga se asocia con frecuencia con los empleados cuyas actividades laborales requieren que trabajen largas jornadas y en condiciones extenuantes.
- v. **El abuso del alcohol.** Es una enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida de cualquier ser humano. El alcoholismo es un problema significativo que afecta a las personas a nivel social o laboral y los síntomas dan como resultado un estrés excesivo o incluso pueden provocar el ausentismo en el trabajo.
- vi. **El consumo de drogas.** Los empleados que abusan de las sustancias tóxicas tienen más probabilidades de estar implicados en un accidente en el lugar de trabajo. El ausentismo entre los consumidores de drogas ilegales es mayor que entre los demás empleados; además, se reportan enfermos con más frecuencia que otros trabajadores. (P. 353 -359)

vii. La alimentación. La Organización Panamericana de la salud afirma en su guía alimentaria (2012) que la alimentación es un proceso voluntario y por tanto educable, a través del cual introducimos los alimentos que contienen a los diferentes nutrientes. La nutrición es un proceso involuntario y por tanto no modificable voluntariamente, a través del cual el organismo transforma los nutrientes de los alimentos en energía y va ligada a una dieta equilibrada. Además, puede prevenir la aparición de enfermedades relacionadas con una alimentación inadecuada en cualquier etapa de la vida. (P.7)

b) Causas Organizacionales.

Desde el punto de vista de Amaru (2009) La función del elemento humano, tiene como objetivos encontrar, atraer y mantener a los individuos que las organizaciones necesitan. Los componentes de esta función incluyen funciones como: el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la remuneración y un programa de beneficios. (P.121)

- i. El reclutamiento:** El autor Mondy (2010) define el reclutamiento como: el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. (P.128)
- ii. La selección:** La importancia de la selección es definida por Mondy (2010) como: el proceso de elegir, a partir de un grupo de aspirantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto de trabajo en la organización. El acoplamiento adecuado de las personas

en los puestos de trabajo y el acoplamiento con los objetivos de la organización son la finalidad de este proceso.(P.158)

- iii. **La capacitación:** Para el autor Mondy (2010) la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. (P.198)
- iv. **La evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño según Mondy (2010) es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Esta consiste en una revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan sus tareas asignadas. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos dentro de la organización. (P.239)
- v. **La remuneración:** Citando a Chiavenato (2007) La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si este recibe la retribución adecuada. (P.99)
 - **Remuneración básica.** Según Mondy (2010) Consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. (P.269)
 - **Programa de incentivos.** Desde el punto de vista de Chiavenato (2007) las remuneraciones en las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo en las personas.(P.106)

- **Programa de beneficios:** Para el autor Mondy (2010) este consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta. (P.307)

TABLA N° 3
Programa de beneficios.

PROGRAMA DE BENEFICIOS PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA	
Beneficio.	Descripción.
Vacaciones	Según el autor Mondy (2010) El periodo de vacaciones sirve para cumplir ciertas metas importantes de remuneración. Por ejemplo, las vacaciones pagadas ofrecen a los trabajadores la oportunidad de descansar, de revitalizarse y por lo tanto volverse más productivos. También pueden motivar a los empleados para que permanezcan con la empresa. (P.307)
Seguro de Salud	Mondy (2010) afirma que cubren todos los servicios de atención médica por una cuota fija, pero ejercen un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro. (P.310)
Seguro de Vida	Los seguros de vida según Mondy (2010) son una prestación que se otorga a la familia de un empleado en caso de su muerte. (P.313)
Comedor subsidiado	El autor Mondy (2010) explica que las empresas que ofrecen comidas gratuitas o subsidiadas sienten que obtienen una alta retribución en términos de las relaciones con sus empleados. Lo que buscan obtener a cambio es un incremento en la productividad, un mejor aprovechamiento del tiempo, una mejora en la moral y una fuerza de trabajo más saludable. (P.316)

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

- vi. **Relaciones interpersonales:** Chiavenato (2007) afirma que los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo y los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, además están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros y de salud. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización. (P.129)

En este sentido el autor afirma que, para esto se apoya en el diseño de un programa de relaciones con los empleados el cual consiste en:

- **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles repercusiones.
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

5) La Tecnología.

Las empresas líderes en todo el mundo son conscientes de la necesidad y potencialidad que la tecnología ofrece para lograr una transformación digital, comenzando con distintos niveles de calidad y capacidad que apoyan el avance en este proceso con la finalidad de competir en la nueva economía.

- a) **La revolución tecnológica:** Calatayud & Kats (2019) sostienen que los desarrollos tecnológicos de la última década con importantes avances que ha dado origen al internet a la denominada cuarta revolución industrial. Considerando que dicha revolución se basa en un avance sin precedentes en tecnologías digitales convergentes, comenzando a erosionar los límites entre espacios físicos y digitales, con posibilidad de crear beneficios económicos significativos. (P.12)

Según Calatayud et al. (2019) se refieren al internet como: el conjunto de sensores, dispositivos y redes que conectan objetos con sistemas de computación. De esta manera, los objetos pueden generar información sobre sí mismos y el entorno en el que se encuentran. (P.12)

- b) La cadena de suministro del futuro:** Calatayud et al. (2019) consideran que las aplicaciones de las tecnologías de la cuarta revolución industrial en los diferentes procesos de una cadena de suministro pueden denominarse: “Cadena de suministro 4.0”. En el caso de estas cadenas se caracterizan por un alto nivel de interconexión por lo cual los ámbitos físicos y digitales, donde los dispositivos con sensores permiten recolectar y transmitir información en tiempo real a lo largo de toda la cadena. En el caso de los sensores utilizados en camiones pueden proveer información al gestor de la flota y a sus clientes sobre el consumo de: combustible, velocidad, localización y potenciales fallos que se requieran un mantenimiento preventivo del vehículo. (P.13)
- c) Estrategias integrales para la transición hacia la cadena de suministro 4.0:** Calatayud et al. (2019) afirman que: los gobiernos de países industrializados han lanzado, en coordinación con el sector privado, numerosas iniciativas que ejercen influencia positiva en la transformación digital. Dado que mediante la formulación de planes nacionales de industria 4.0 que los gobiernos definen estrategias para estimular la digitalización de procesos productivos. Estos planes tienen una influencia directa en el proceso de transformación digital de la cadena de suministros. En este sentido los planes de industria 4.0 tienden a enfocarse en la digitalización de la pequeña y mediana empresa, reconociendo, que son las más necesitadas de apoyo en la transformación digital. Entonces este apoyo se materializa en programas de capacitación, servicios de asesoría y consultoría, centros de desarrollo e incentivos financieros. (P.36)

- d) La transición hacia la cadena de suministro 4.0 en América Latina:** Calatayud et al. (2019) consideran que la transición hacia la cadena de suministro 4.0 en América Latina se encuentra todavía en un estado embrionario, aunque ciertos actores presentan avances importantes. Dado que las grandes empresas están familiarizadas con los conceptos clave de la industria 4.0 y el potencial de las nuevas tecnologías. Se debe agregar que una alta probabilidad de que la digitalización mejore la relación con los proveedores, mediante el monitoreo en tiempo real de órdenes de compra y la logística a través de sitios web. Por otra parte, existe un gran número de PyMEs con bajo nivel de conocimiento y escasos recursos de gestión y financieros como para incorporarse a la transformación digital. (P.51)
- e) Barreras de la cadena de suministro 4.0 en América Latina:** En la opinión de Calatayud et al. (2019) algunos de los obstáculos para la transformación digital son: En primer lugar, los entornos económicos y políticos de cierta inestabilidad y condiciones poco propicias para la inversión presentes en algunos países de la región, que retrasan la implementación de iniciativas de transformación de empresas extranjeras innovadoras. En segundo lugar, la disponibilidad local limitada de tecnologías adaptadas a las necesidades de empresas de la región, lo que las obliga a buscar y adquirir soluciones avanzadas en el extranjero, implicando costos más elevados y reduciendo el entorno de la inversión. En tercer lugar, la escasa disponibilidad de talentos entrenados y con capacidad de liderazgo para conducir estos procesos en empresas medianas y pequeñas. (P.54)

6) Las Políticas Públicas.

El autor Mondy (2010) sostiene que las políticas públicas representan una creciente complejidad para el cumplimiento de las leyes en el ambiente internacional como la tendencia más importante que repercute en los negocios globales. Los gerentes que trabajan para empresas globales tienen que lidiar con una corriente creciente de legislaciones laborales que traspasan las fronteras nacionales. (P.452)

El autor Mondy (2010) señala que las fuerzas legales y políticas son únicas para cada país y en ocasiones, las leyes de un país contradicen a las de otro. Además, la naturaleza, la estabilidad de los sistemas políticos y legales varían alrededor del mundo. Las empresas ubicadas en países desarrollados disfrutan de sistemas legales y políticos relativamente estables. Sin embargo, en otras naciones en vías de desarrollo, los sistemas legales y políticos son mucho menos estables. Algunos gobiernos están sujetos a golpes de estado, a reglas dictatoriales y a la corrupción, lo cual puede alterar de manera sustancial tanto el ambiente de los negocios como el ambiente legal. Los sistemas legales también se pueden volver inestables y los contratos repentinamente pueden quedar invalidados por la política interna. En virtud de las diferencias políticas y legales, es esencial que se efectúe una amplia revisión del ambiente político y legal del país anfitrión antes de iniciar las operaciones globales. (P.453)

Mondy (2010) agrega que un aspecto que también influye en el ambiente en el cual operan las compañías globales son los aranceles y las cuotas que pueden tener un gran efecto sobre la rentabilidad de los negocios. Los aranceles son los impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales. Las cuotas son las políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales. (P.454)

7) Mantenimiento de la Flota.

Según Escobar, H. G. (2011) existen cuatro tipos de mantenimiento que se diferencian entre sí por el carácter de las tareas que realizan:

- a) **Mantenimiento correctivo:** Es el conjunto de tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en distintos equipos y que son comunicados al departamento de mantenimiento por los conductores de las unidades.
- b) **Mantenimiento preventivo:** Es el conjunto de acciones que son necesarias para conservar un equipo en buen estado independientemente de la aparición de las fallas. Este tipo de mantenimiento prevé fallas a través de cuatro áreas en las que se enfoca las cuales son:
 - i. **Limpieza:** constituye la actividad más sencilla y eficaz para reducir desgastes, deterioros y roturas. También es importante mencionar que los equipos limpios son más fáciles de mantener y operan mejor.
 - ii. **Inspección:** esta actividad se realiza para verificar que el funcionamiento del equipo sea seguro, eficiente y económico. Es muy importante realizar una inspección objetiva para poder determinar las condiciones en la que se encuentran los equipos. Una vez obtenida la información mediante las inspecciones, se tomarán las decisiones para realizar un mantenimiento adecuado y oportuno.
 - iii. **Lubricación:** el lubricante es toda sustancia que, al ser puesta entre dos partes móviles de un equipo, ayuda a reducir la fricción, el calentamiento y el desgaste de las partes debido a que forma una capa resbaladiza entre ellas.

iv. **Ajuste:** es una consecuencia derivada de la inspección, ya que a través de ellas se detectan las condiciones inadecuadas de los equipos y así se pueden evitar posibles fallas.

c) **Mantenimiento en uso:** Es el mantenimiento básico de un equipo y es realizado por los conductores, este consiste en el desempeño de una serie de tareas las cuales son: la toma de datos, inspecciones visuales, limpieza, lubricación, entre otras. Para la realización de estas tareas no es necesario tener una gran formación, si no tan solo tener el conocimiento básico. Los parámetros para realizar el mantenimiento en uso son:

TABLA N° 4

Parámetros para realizar el mantenimiento en uso.

PARAMETROS PARA REALIZAR EL MANTENIMIENTO EN USO	
Parámetro	Listado
Inspecciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspeccionar el nivel de electrolito en la batería y los cables. ▪ Inspeccionar la tensión de la correa del ventilador. ▪ Ajuste de frenos. ▪ Inspeccionar los niveles de fluidos.
Lubricación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lubricación general del equipo.
Comprobación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de líquido refrigerante de motor. ▪ Nivel de aceite del motor. ▪ Nivel de aceite de dirección hidráulica. ▪ Presión de las llantas.
Pruebas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probar el funcionamiento eléctrico.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

d) **Mantenimiento cero horas (OVERHAUL):** Su objetivo es revisar los equipos en intervalos programados, antes de que aparezca alguna falla, cuando la fiabilidad del equipo ha disminuido considerablemente de manera que resulta arriesgado hacer suposiciones sobre su capacidad productiva. Esta revisión consiste en dejar el equipo a cero horas de funcionamiento, como si el equipo fuera nuevo y en dichas revisiones se sustituye o reparan todas las partes del motor que se encuentren desgastadas. (P.11 – 15)

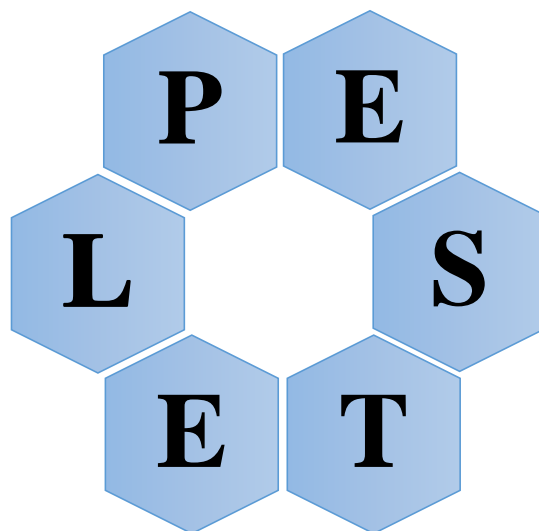
G. ANÁLISIS PESTEL

Es una herramienta que puede utilizar una compañía con la finalidad de identificar los factores externos a la organización. Los factores externos que se pueden analizar mediante esta herramienta son: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El análisis PESTEL garantiza el cumplimiento de identificación de los factores externos que afectan a la organización. Periódicamente, los factores que se pueden lograr controlar e identificar de una manera más fácil son los internos en la organización, ya que son los que afectan directamente y se tiene la capacidad de modificarlos si es necesario. En su mayoría es sobre los factores externos que no se puede influir y es donde se tienen mayores dificultades para identificar de qué manera estos afectan a la organización. Es por lo que se recomienda el uso del análisis PESTEL como una herramienta para poder lograrlo.

El esquema en el que se representan los factores externos que considera el análisis PESTEL se muestra a continuación: Político, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal.

FIGURA N°1
Análisis PESTEL



H. MATRIZ DAFO

En la opinión de Koontz, Weihrich & Cannice (2012), el análisis DAFO se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una empresa. Adicional a esto se introdujo la matriz DAFO para analizar la situación competitiva de una empresa.

Acorde con esto la matriz DAFO tiene un alcance mayor y ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

A raíz de ello es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero en este sentido lo que a menudo se ignora es que combina estos factores y pueden requerir distintas elecciones estratégicas. Con el objetivo de sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz DAFO, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas.

(P.136)

TABLA N° 5
Matriz DAFO.

MATRIZ DAFO		
Factores Internos	Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Factores Externos	(F)	(D)
Oportunidades(O)	FO	DO
Amenazas(A)	FA	DA

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

I. ANÁLISIS CAME.

El análisis CAME, cuyas iniciales son acrónimo de “Correct, Adapt, Maintein y Explore” (Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar), es una herramienta complementaria al DAFO que persigue ser capaz de mejorar la situación actual en la que se encuentra una empresa y proyectarla en el tiempo. La combinación de ambas herramientas es necesaria y de gran utilidad para cualquier empresa.

El análisis CAME tiene como utilidad, teniendo en cuenta los componentes que ya conforman el DAFO, corregir lo siguiente:

- **Corregir las debilidades:** una vez que se conocen los puntos débiles de la empresa, se debe poner en marcha un plan de acción que refuerce la estructura y estrategias internas para evitar continuar en la misma situación.
- **Afrontar las amenazas:** estudia los peligros que ponen en riesgo el negocio y aplica medidas que ayudan a afrontarlos, para evitar que una amenaza se convierta en una debilidad.
- **Mantener las fortalezas:** al descubrir las fortalezas que ayudan a la empresa a mantenerse en una posición privilegiada en el mercado. Ahora llega el momento de mantenerlas, protegerlas e incluso reforzarlas gracias al CAME.
- **Explotar las oportunidades:** nunca se debe dejar pasar una oportunidad que pueda reportar beneficios para la empresa. Si la oportunidad ya fue detectada, ahora toca diseñar un plan estratégico para aprovechar al máximo esas oportunidades.

Estrategias de implantación del análisis CAME.

Intentar abarcar todas las opciones que aparecen en el DAFO y aplicar las cuatro patas del CAME es prácticamente imposible, de hacerlo así estará destinado al fracaso. Para que esto no ocurra existen cuatro estrategias definidas que conectan dos a dos diferentes aspectos.

- **Estrategia ofensiva:** consiste en la exploración de las oportunidades y el mantenimiento de las fortalezas. Aprovechando los aspectos positivos tanto internos como externos de un proyecto para abrirse a nuevos mercados.
- **Estrategia de supervivencia:** en el aspecto contrario está la corrección de debilidades y el afrontar amenazas. Deben estar conscientes de la existencia de estos puntos débiles y desarrollar tácticas pertinentes para eliminarlos o disminuirlos.
- **Estrategia defensiva:** poniendo el punto de mira hacia el exterior, mantener las fortalezas es la mejor defensa para afrontar las amenazas.
- **Estrategia de reorientación:** en el ámbito interno se debe corregir las debilidades para explotar nuevas oportunidades, cambiando el rumbo de la organización. Se debe estudiar lo que no ha funcionado en el pasado para modificarlo y buscar otro destino.

TABLA N° 6
Matriz CAME

Matriz CAME cruzada con Matriz DAFO	O. Oportunidades	A. Amenazas
F. Fortalezas	Estrategia Ofensiva FO	Estrategia defensiva FA
D. Debilidades	Estrategia de reorientación DO	Estrategia de supervivencia DA

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

J. PLAN DE GESTIÓN

El plan de gestión se puede definir como el conjunto de pasos o etapas sucesivas interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa de forma ordenada la administración. El plan de gestión consta de cuatro etapas las cuales son: planeación, organización, dirección y control.

- 1) **Planeación.** Es la primera etapa del plan de gestión que consiste en decir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará. La planeación está compuesta por un conjunto de pasos a seguir los cuales son: misión, visión, valores empresariales, objetivos de la organización, metas, estrategias, políticas, procesos y procedimientos, reglas y sanciones, programas y presupuestos.
- 2) **Organización.** Como segunda etapa tenemos la organización que es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos así como también los materiales de un organismo social. Entre los pasos a seguir en la organización tenemos: la estructura organizacional, manuales administrativos, además la distribución en planta y oficina.
- 3) **Dirección.** Es la tercera etapa del plan de gestión tenemos la dirección la cual consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social. Por lo anterior es importante establecer los tres elementos básicos de la dirección: motivación, liderazgo y comunicación.
- 4) **Control.** Como cuarta fase del plan de gestión se encuentra el control mediante el cual se mide y se corrige el desempeño de la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Para ello es necesario implementar las medidas

correctivas que permitan seguir el curso trazado en la planeación y lograr así la eficiencia en los procesos.

K. DIMENSION LEGAL

A continuación, se detallan las leyes, reglamentos y códigos que se relacionan con el servicio de transporte de carga internacional:

TABLA N° 7
Dimensión legal.

DIMENSION LEGAL	
Marco legal	Descripción
Tratado General de Integración Económica Centroamericano	La integración centroamericana surgió el 13 de diciembre de 1960, en dicho instrumento los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica acordaron establecer entre ellos un Mercado Común Centroamericano, el objetivo principal de este tratado es unificar las economías para impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Por ello los países se comprometieron a perfeccionar una zona libre de comercio, adoptar un arancel común y constituir una unión aduanera entre sus territorios.
Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)	Es un acuerdo común entre los países centroamericanos que tiene por finalidad establecer una legislación aduanera básica de los estados de acuerdo a los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración. En dicho código se encuentra contenida la principal normativa y los procedimientos armonizados a nivel centroamericano en materia aduanera ajustable a las operaciones de comercio en el exterior.
Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)	El objetivo principal de este reglamento es formular las disposiciones que se encuentran contenidas en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) Su función principal es efectuar y llevar el control de las operaciones y los trámites aduaneros relacionados con la presentación ante el Servicio Aduanero, de los medios de transporte y carga, a fin de gestionar su ingreso, tránsito o salida de las mercancías.
Reglamento sobre el régimen de tránsito aduanero internacional terrestre	Dicho reglamento contiene normas que tienen como finalidad armonizar, simplificar y facilitar los procedimientos utilizados en el desarrollo de las operaciones de tránsito aduanero internacional que sean efectuadas por vía terrestre.
Ley Especial del Transporte de Carga por Carretera	El reglamento tiene por objeto normar las actividades relacionadas con el transporte terrestre de carga, cuyos vehículos transporten mercancías, materiales, maquinarias especialmente peligrosas y las perecederas, así como las regulaciones en cuanto al peso y las dimensiones.

Código Tributario	En el código se establece una variedad de obligaciones formales y sustantivas que afectan a las empresas que se dedican a la prestación de servicios. En el caso de las empresas dedicadas al transporte de carga tienen la obligación de inscribirse en el Ministerio de Hacienda, llevar registros de contabilidad formal, de emitir documentos legales y cumplir todos los requisitos formales establecidos para dichos documentos.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios	Su objetivo es establecer el impuesto que se aplicará a las transferencias, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios de acuerdo a las normas que se establecen en la misma ley. En ella está contenida como se constituye el hecho generador del impuesto.
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Dicha ley regula la obtención de las rentas por agentes económicos, los tipos de rentas gravadas, no gravadas y excluidas en concepto de renta. Es importante también considerar los gastos y costos deducibles y no deducibles para efecto del impuesto, incluyendo los servicios de transporte de carga.
Código de Trabajo	Su principal objetivo es velar por las relaciones entre los patronos y trabajadores para que estas sean armónicas, y en la cual se establecen tanto los derechos como las obligaciones de ambas partes. Todo esto es con el objeto de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.
Ley del Seguro Social	Artículo 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

L. MARCO INSTITUCIONAL

A continuación, se detallan las instituciones que regulan las leyes y códigos que se aplican en las empresas que prestan el servicio de transporte de carga internacional en el país de El Salvador:

TABLA N° 8
Marco Institucional.

MARCO INSTITUCIONAL	
Marco legal.	Institución relacionada.
<p>Constitución de La República de El Salvador Establece que es obligación del gobierno fomentar fuentes de trabajo lícito a todas las personas para asegurar a su grupo familiar un nivel de vida sostenible. Art. 37.</p>	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.
<p>Código Tributario de El Salvador En el código se establece una variedad de obligaciones formales y sustantivas que afectan a las empresas que se dedican a la prestación de servicios. En el caso de las empresas dedicadas al transporte de carga tienen la obligación de inscribirse en el Ministerio de Hacienda, llevar registros de contabilidad formal, de emitir documentos legales y cumplir todos los requisitos formales establecidos para dichos documentos.</p>	Ministerio de Hacienda.
<p>Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios. Su objetivo es establecer el impuesto que se aplicara a las transferencias, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios de acuerdo a las normas que se establecen en la misma ley. En ella está contenida como se constituye el hecho generador del impuesto.</p>	Ministerio de Hacienda.
<p>Ley del Impuesto Sobre la Renta. Dicha ley regula la obtención de las rentas por agentes económicos, los tipos de rentas gravadas, no gravadas y excluidas en concepto de renta. Es importante también considerar los gastos y costos deducibles y no deducibles para efecto del impuesto, incluyendo los servicios de transporte de carga.</p>	Ministerio de Hacienda.
<p>Código de Trabajo. Su principal objetivo es velar por las relaciones entre los patronos y trabajadores para que estas sean armónicas, y en la cual se establecen tanto los derechos como las obligaciones de ambas partes. Todo esto es con el objeto de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.</p>	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

<p style="text-align: center;">Ley del Seguro Social.</p> <p>Artículo 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.</p>	<p style="text-align: center;">Instituto Salvadoreño del Seguro Social.</p>
<p style="text-align: center;">Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.</p> <p>Comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.</p>	<p style="text-align: center;">Superintendencia del Sistema Financiero.</p>
<p style="text-align: center;">Ley Especial del Transporte de Carga por Carretera</p> <p>Establece el marco legal, organizacional y técnico en materia de transporte de carga por carretera, para todos los vehículos de carga o combinaciones de ellos, que circulan dentro de la República de El Salvador.</p> <p>Dicha ley regula el otorgamiento de permisos especiales de operación para la ejecución de los servicios de transporte de carga, los requerimientos a cumplir para el transporte de materiales peligrosos y las rutas por las cuales deberán circular los vehículos.</p>	<p style="text-align: center;">Viceministerio de Transporte- Dirección General de Transporte de Carga.</p>

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

M. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presenta un conjunto de términos básicos relacionados con el transporte de carga internacional:

- a) **Empresa:** Sastre Castillo (2009) sostiene que, es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. (P.87)
- b) **Transporte:** Citando a Bowersox, Closs & Cooper (2007) El transporte es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente el inventario. Debido a su importancia fundamental y a su evidente costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración. (P.28)
- c) **Servicio:** Desde el punto de vista de Sastre Castillo (2009) es el Conjunto de acciones constituidas en atributos comerciales con las que un proveedor ofrece al mercado una respuesta a una necesidad determinada. (P.223)
- d) **Las Aduanas y su funcionamiento:** En cualquier país las Aduanas son las entidades encargadas de regular y controlar el ingreso y salida de mercancías o vehículos, pagos de impuestos, regula el tráfico de mercancías, los medios que transportan dichas mercancías, además tienen el registro de las estadísticas de las importaciones y exportaciones del país. Cabe señalar que existen diferentes tipos de Aduanas de acuerdo al tipo de transporte por el cual ingresan las mercancías, dichas aduanas son: las aduanas marítimas en las cuales la mercancía ingresa por vía marítima a través de barcos, las aduanas aéreas en las que ingresa la mercancía transportada por avión o helicóptero, las aduanas terrestres en ellas las mercancías entran por medio de tráiler y las aduanas ferroviarias las cuales controlan

el ingreso de mercancías por medio de trenes. Es importante conocer que también existe una clasificación de las aduanas de acuerdo a la función que desempeñan las cuales son: Aduana Interna, Aduana de partida, Aduana de destino, Aduana de ingreso y Aduana de paso de frontera.

e) **Transporte de carga terrestre:** Es todo aquel movimiento de mercancías que es realizado por tierra. Se utilizan camiones rígidos, articulados, refrigerados, adaptados para transporte de cargas a granel, cargas peligrosas o sobre dimensionadas y estas unidades de transporte circulan por las carreteras a nivel nacional e internacional. Esta modalidad de transporte es una de las más utilizadas entre los países fronterizos, teniendo como condición que las vías de acceso terrestre se encuentren en óptimas condiciones. Este tipo de transporte permite que se realicen dos opciones de carga las cuales son:

- **Carga consolidada o Less Than Tráiler Load (LTL):** este es un tipo de carga en la cual se agrupan diferentes mercancías pertenecientes a varios consignatarios. En este tipo de servicio las empresas exportadoras comparten el espacio en el contenedor y los costos de transportarlo, según sea la mercancía, esta opción de carga es muy utilizada por las pequeñas y medianas empresas que no logran tener la capacidad de llenar un contenedor completo. En nuestro país existen almacenes generales de depósito en los cuales se descargan los contenedores que almacenan carga consolidada, dichas almacenadoras son: Agdosa Merliot, Aldesa Soyapango, Bodesa, Almaconsa, Agdosa Soyapango, Almacenadora Internacional y Ransa Apopa.
- **Carga completa o Full Tráiler Load (FLT):** esta opción de carga como su nombre lo indica, es aquella que traslada la mercancía de un solo consignatario, esta opción es ideal para las grandes empresas que realizan envíos grandes de mercancía. Es importante

recalcar que las tarifas son establecidas por las empresas de transporte y toman en cuenta los siguientes puntos para poder ofrecer una cotización más real: Tipo de mercancía a transportar, Peso de la mercancía, Volumen de la mercancía, Punto de partida y punto de llegada de la mercancía.

f) **Clasificación del Transportista aduanero:** Es toda persona natural o jurídica que se dedica a desarrollar actividades de transporte de carga de exportación o importación de mercancías y para efectos de una operación o trámite aduanero se clasifican en:

- **Transportista aduanero:** su función radica en ejecutar el transporte de mercancías bajo control aduanero dentro del territorio de un país.
- **Transportista internacional:** es quien se ha inscrito debidamente en el registro de transportistas en la Dirección General de Aduanas y se encarga de transportar las mercancías desde un territorio aduanero de un país hacia otro territorio aduanero de otro país.

g) **Tipos de transportistas de carga terrestre según el servicio que ofrecen:**

- **Transportista independiente:** trasladan la carga a nivel nacional e internacional solo por vías terrestres con su propia flota de cabezales y remolques o furgones para transportar las mercancías. Este tipo de transportista ofrece sus servicios de transporte a su propia cartera de clientes.
- **Transportista de carga naviero:** trasladan la carga a nivel internacional y trabajan exclusivamente para compañías navieras; son los responsables de trasladar mercancías en exportación hacia los puertos de embarque y también trasladan mercancías en importación desembarcadas en los puertos para posteriormente ser entregadas a sus consignatarios. El transportista naviero solo brinda el servicio de traslado poniendo a

disposición de las compañías navieras el motorista y el cabezal, el cual debe estar en óptimas condiciones para remolcar los equipos y posicionarlos para su carga o descarga.

- h) Logística de transporte de carga:** es la planificación y coordinación de las actividades de los procesos a seguir para colocar los equipos de transporte en el lugar que sea requerido por los clientes para realizar el proceso de carga y transportar las mercancías, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad. La logística es primordial ya que inicia su ejecución desde el momento que el cliente solicita el equipo y finaliza hasta que la carga es entregada al consignatario.
- i) Compañías navieras.** Las compañías navieras ofrecen soluciones logísticas y confiables en la cadena de suministros tanto en el continente americano como los demás continentes del mundo. Los servicios que ofrecen son: transporte terrestre, almacenamiento, transporte marítimo, transporte de carga perecedera o refrigerada, servicios de tramitación aduanera en fronteras o el destino final, visibilidad y rastreo de la mercancía y cobertura de seguros. Actualmente en El Salvador se encuentran prestando servicio varias compañías navieras y entre ellas podemos mencionar: Seaboard Marine, Crowley, Maersk Line, Chiquita, Mediterranean y Evergreen Marine.

En el presente Capítulo I se desarrollaron fundamentos importantes sobre la logística, la cadena de suministros, los factores críticos que afectan la eficiencia en la gestión de transporte internacional, el marco legal, el marco institucional y el marco conceptual. Considerando que se relacionan con la naturaleza de la prestación del servicio de transporte de carga en el país de El Salvador servirán como base para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual que se desarrollará en el Capítulo II.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)

En el presente capítulo II se desarrolla la metodología de investigación que contribuyó para realizar el análisis de los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional fundamentado en el marco teórico presentado en el capítulo I.

El análisis de la situación actual en las empresas dedicadas a la gestión del transporte de carga internacional permitió diagnosticar los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros. Así mismo se logró determinar la ineficiencia con relación a: los costos logísticos, la gestión documental, el tiempo de traslado, el elemento humano, la tecnología, las políticas públicas y los costos de mantenimiento de la flota. Utilizando herramientas de recolección de información las cuales facilitaron la obtención de datos de cada uno de los servicios de transporte de carga (aéreo, marítimo y terrestre). Así mismo, se interpretaron los resultados obtenidos y se determinaron las áreas a optimizar.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

General.

Elaborar un diagnóstico con base a las opiniones sobre los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros de las compañías en El Salvador para optimizar la gestión del transporte de carga internacional.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación requirió del uso de métodos y técnicas que contribuyeron a llevarla a cabo, ya que permitió establecer las características del problema. El presente trabajo se desarrolló bajo el enfoque de una investigación **cualitativa**, donde según Sampieri (2014) explica que este enfoque “busca comprender la perspectiva de los participantes, individuos y grupos pequeños de personas, acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, expectativas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad, por lo que no tiene una secuencia lineal. Esta investigación se caracteriza por no utilizar datos numéricos ni se fundamenta en la estadística” (pag.364).

C. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación fue de carácter descriptivo el cual buscó especificar propiedades y características importantes del un fenómeno que se analizaba. Toda esta información relacionada al tema análisis de los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional.

- 1) **Investigación bibliográfica.** Esta investigación se realizó con el propósito de obtener aspectos teóricos y conceptuales. Las fuentes que se utilizaron fueron: Libros de texto, trabajos de graduación, artículos de periódicos, artículos de revistas, aspectos legales que tengan relación con transporte de carga internacional y toda la información que se relaciona a fin de enriquecer el presente estudio.
- 2) **Investigación de campo.** Se llevó a cabo entre compañías de transporte pertenecientes al rubro de carga internacional, gerentes de operaciones, jefes, empleados administrativos y conductores de equipo pesado en El Salvador; mediante entrevistas y conversaciones realizadas por medio de visitas a cada compañía.

D. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación constituyó el plan general del grupo investigador para obtener respuestas a las interrogantes planteadas, además este desglosa las estrategias básicas que los investigadores adoptaron para generar información verídica e interpretable. En la presente investigación, se utilizó el **método no experimental**, ya que no se pretendía manipular ninguna variable, es decir que la investigación se llevó a cabo únicamente con los hechos tal como son y están en la realidad, limitándose a describir los hallazgos de la problemática en estudio.

E. MÉTODOS

En la presente investigación se utilizaron pasos metodológicos que contribuyeron a la consolidación de información brindada por empresarios, personal operativo y personal administrativo en compañías de transporte de carga internacional en El Salvador, apoyando de manera significativa la investigación logrando una visión general de los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional. A continuación, se mencionan los métodos a utilizar:

- 1) **Método científico.** Para llevar a cabo la presente investigación se aplicó el método científico, ya que éste engloba una serie de etapas de investigación que permitió acercarse de manera objetiva a la realidad que se deseaba interpretar, se inició con la observación, el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, la definición de indicadores y variables que guiaron en el proceso de investigación y finalmente el análisis e interpretación de resultados a fin de crear un diagnóstico y así generar las posibles soluciones para corregir la situación problemática encontrada.

Para su respectiva aplicación se utilizaron diferentes métodos auxiliares en el desarrollo de la investigación, los cuales se presentan a continuación:

2) Métodos auxiliares.

- a) **Análisis.** Para llevar a cabo esta investigación fue necesario desglosar todos aquellos elementos que componen las funciones de logística en las compañías dedicadas al transporte de carga internacional, elementos tales como: gestión de la flota, los procesos y procedimientos, el elemento humano, uso de tecnologías de la información, entre otros aspectos, con la finalidad de conocer la opinión de los empresarios y el personal de las compañías dedicadas al transporte de carga internacional, mediante entrevistas y la observación directa con lista de cotejo, para recopilar información sobre la eficiencia en la cadena de suministros y así poder realizar un análisis de los datos obtenidos.
- b) **Síntesis.** Este método de investigación fue útil para el estudio, ya que consistió en reunir todas aquellas partes relacionadas a la problemática para luego integrarlas como un todo para lograr realizar conclusiones y recomendaciones, toda esta información permitió elaborar estrategias dirigidas a las compañías dedicadas al transporte de carga internacional y lograr la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional.

F. TÉCNICAS É INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas que fueron de utilidad para obtener los resultados y contribuyeron a brindar la información necesaria para lograr los objetivos definidos en la investigación.

Según Sampieri (2014) “La recolección de datos resulta fundamental ya sea para un enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico” (Pág. 396)

1) Técnicas

Las técnicas utilizadas consistieron en el conjunto de pasos de los cuales se hizo uso, con el objeto de recolectar datos más relevantes; dicha información fue registrada para su posterior análisis. Al ser un estudio con enfoque cualitativo, la encuesta no fue parte de las técnicas utilizadas.

a) Revisión Documental. Según Sampieri, (2014), Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y medios diversos. Los cuales ayudaron a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (pág.415).

Se consideraron y analizaron aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, que permitieron adquirir conocimientos relacionados con la problemática planteada.

b) Observación Directa. La observación es un elemento fundamental de apoyo el investigador para obtener el mayor número de datos. De acuerdo con Sampieri, (2014), la observación cualitativa “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente” (pág.399).

Esta técnica permitió identificar aspectos de los entrevistados, tales como su edad, sus conocimientos, la capacidad instalada, su experiencia en el sector de transporte de carga internacional, su perspectiva acerca de la evolución que ha tenido el sector, la implementación del uso de nuevas tecnologías, su conocimiento sobre trámites aduanales, compartir algunas anécdotas y sus experiencias, entre otras.

- c) **La Entrevista en profundidad.** Según J. Mejía Navarrete, (2002) define esta técnica como “una entrevista personal, directa y no estructurada en la que un investigador hace una indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema” (pág.143).

Se entrevistó a transportistas, gerentes de operaciones, empleados administrativos y conductores de equipo pesado a través de preguntas abiertas y con sus respuestas se logró conocer de manera directa la situación actual de los factores críticos tales como: fluctuaciones en el precio del combustible, costos de mantenimiento preventivo y correctivo de la flota, el elemento humano, el tiempo, la seguridad y el uso de la tecnología. Además, conocer las oportunidades de mejora en la eficiencia de la cadena de suministros.

2) Instrumentos.

- a) **Guía de entrevistas.** Para realizar la entrevista se utilizó una guía acerca de varios tópicos relacionados al transporte de carga internacional que se le hicieron a cada una de las personas, la entrevista se utilizó de manera no estructurada con el objetivo

de propiciar un ambiente agradable para que respondieran de manera espontánea y honesta; con el fin de obtener información confiable.

- b) **Lista de Cotejo.** Su utilidad es básicamente como instrumento de verificación. Este fue útil para registrar las diferentes anotaciones que se obtendrían de la observación y la recopilación de documentos; con base en las grabaciones de audio para estar seguro de que lo anotado este correcto.

G. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la obtención de la información de esta investigación se han utilizado dos tipos de fuentes:

- 1) **Fuente primaria.** Se refiere a la información que han sido creadas por el investigador, es decir, de carácter original. Por medio de las fuentes se identificó la problemática y las diferentes incidencias referentes al tema en investigación.
 - a) Entrevistas a Propietarios y/o gerentes de compañías de transporte de carga internacional.
 - b) Entrevista a gerente y/o personal de una compañía naviera.
 - c) Entrevistas a personal operativo y administrativo de compañías de transporte de carga internacional.
- 2) **Fuente secundaria.** Son aquellas fuentes existentes previamente al momento de investigar y se encuentran de carácter documental. Estas fuentes se utilizaron con el fin de recopilar información relevante sobre el tema en investigación.
 - a) Libros sobre administración y logística.
 - b) Libros sobre administración de operaciones y cadena de suministro.

- c) Libros sobre análisis e interpretación de información.
- d) Trabajos de Graduación de la Universidad de El Salvador.
- e) Información de Instituciones Públicas.
- f) Otras Bibliografías a fines de la investigación.

H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue realizada en compañías de transporte de carga internacional en El Salvador, donde se seleccionaron transportistas de carga internacional, personal operativo, personal administrativo y se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del presente estudio.

I. UNIDADES DE ANÁLISIS

El objeto y sujeto de estudio que se relacionan con el tratamiento inicial de la investigación fueron los siguientes:

- 1) **Objeto de estudio.** Compañías dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional en El Salvador.
- 2) **Unidades de análisis.** Transportistas, Gerentes y/o jefes de área, empleados administrativos y conductores de vehículos pesados.

J. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

- 1) **Universo.** Como se había indicado al inicio en la metodología de la investigación, el trabajo se realizó mediante el enfoque cualitativo, el cual como afirma el autor Sampieri (2014) “La investigación cualitativa, por sus características, requiere muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente.” (pág.386).

Además, el grupo investigador comprendió que una característica de este enfoque se basó en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni completamente predeterminados. No se efectuó una medición numérica, es decir que el análisis no es estadístico. En consecuencia, no se utilizó fórmulas matemáticas (estadísticas) para determinar la muestra, sino un marco de referencia y la cantidad exacta de casos que conformaron la muestra quedando a discreción de los investigadores optando por un rango de 10 a 15 entrevistas que dependió de la similitud o repetición de las respuestas, los cuales llevaron a determinar el diagnóstico a presentar.

- 2) **Muestra.** No se tomó una muestra, por ende, al ser el mismo universo y tratarse de seres humanos los datos que interesaban consistían en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes como lo son sus emociones, prioridades, experiencias, significados, conceptos, procesos y otros aspectos más bien subjetivos manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sean en las interacciones de manera individual, de grupos o de colectividades, para poder analizarlos, comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación y crear conocimiento.

K. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de haber recabado la información, a través de los instrumentos idóneos para la investigación, el siguiente paso consistió en procesar la información a través del análisis, mediante lo cual se incorporaron las concepciones relacionadas con el análisis de los factores críticos que impactan en la eficiencia de la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional, por parte de las personas entrevistadas, así mismo las

interpretaciones de los investigadores. Al realizar entrevistas no estructuradas, se evitó estandarizar el esquema de las preguntas, se desarrolló una conversación más abierta y participativa de los entrevistados lo que permitió elaborar el diagnóstico.

L. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)

Para determinar cuáles son los factores críticos que inciden de manera significativa en la gestión del transporte de carga internacional, fue necesario consultar diferentes opiniones de personas relacionadas con este rubro, que desarrollan un papel importante para la economía del país, tales como: transportistas, gerentes de operaciones y/o jefes , colaboradores administrativos y conductores de equipo pesado en el sector de servicios de transporte de carga terrestre internacional, lo que contribuyó para obtener información relevante para el desarrollo de la presente investigación, la cual resultó de las distintas opiniones que fueron extraídas a lo largo de esta, opiniones que nos facilitaron tener una mejor perspectiva de cómo se presta el servicio de transporte de carga internacional en El Salvador.

Por lo tanto, se seleccionaron aquellos factores críticos que afectan en la eficiencia de la cadena de suministros en los eslabones del transporte de carga internacional los cuales se mencionan a continuación: fluctuaciones en el precio del combustible, costos de mantenimiento preventivo y correctivo de la flota, el elemento humano, el tiempo, la seguridad y el uso de la tecnología, estos factores sirvieron de base para presentar un diagnóstico y también para elaborar conclusiones y recomendaciones. Los participantes fueron entrevistados por medio de visitas a

sus instalaciones, así como también por medio de plataformas digitales y para proteger la identidad de los entrevistados que nos compartieron su opinión, se decidió mantener sus nombres de manera confidencial, dichas entrevistas se encuentran en el apartado de anexos.

Los factores críticos que afectan en la eficiencia de la cadena de suministros en los eslabones del transporte de carga internacional se mencionan a continuación:

1) Los costos logísticos.

Para establecer el análisis de costos logísticos un entrevistado opinó, que se deben considerar varios elementos importantes tales como: Combustible diésel, aceites, lubricantes, llantas, depreciación y repuestos en general. De los elementos antes mencionados el combustible diésel es el que representa un mayor costo, representado por el 40% del costo total.

Cabe señalar que el costo en concepto de pago de salarios al conductor es por viaje finalizado. Es decir que, si el conductor no realiza ningún viaje, ya sea porque no hay solicitud del servicio por parte de un cliente o por estar el camión en el área de taller realizándole un mantenimiento, dicho conductor no devenga un salario. (Ver anexo 2, Entrevista N° 1)

Otro entrevistado opinó, que en relación a los costos se percibe que el combustible antes costaba un 30% del costo total para realizar los viajes, ahora tiene un costo de un 45% del costo. A esto se agrega que cuando aumenta el precio del combustible, también aumentan los costos de aceites, lubricantes y llantas, aunque estos se hubiesen importado por las empresas distribuidoras antes del aumento, esto representa un costo mayor para el transportista al momento de realizar un traslado de mercancías y genera un decremento en el margen de ganancia. (Ver anexo 2, Entrevista N° 2)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, que considera relevante las constantes fluctuaciones en los precios del combustible diésel a las que se enfrentan las

compañías de transporte cada día. Es importante contar con una reserva de efectivo para poder realizar cada traslado de mercancías. Dicha reserva se compone de costos como: Combustible, aceites, lubricantes, llantas, costos por rescate en carretera debido a desperfectos mecánicos, salario, prestaciones del conductor, viáticos y depreciación. (Ver anexo 2, Entrevista N° 3)

Prosiguiendo con otro entrevistado el cual opinó, que el costo de combustible, aceites, lubricantes, llantas y repuestos ha aumentado significativamente lo que reduce el margen de ganancia por cada viaje a realizar. El costo de combustible es el que más representa un desafío para el rubro del transporte de carga internacional debido a que por cada viaje se estima que al menos son necesarios 120 galones aproximadamente, dependiendo del país de destino en Centro América y la tarifa por el servicio de transporte no aumenta a pesar del aumento en el combustible. (Ver anexo 2, Entrevista N° 4)

Otro entrevistado opinó, que los costos logísticos que afectan en gran medida son: altos precios de los combustibles, repuestos, aceites, lubricantes, el pago a proveedores, mantenimientos de chasis y contenedores, pago de personal y elaboración de documentos. (Ver anexo 2, Entrevista N° 6)

2) El elemento humano.

Con respecto a este tema se tiene la opinión de un transportista de carga internacional, el cual dijo que el elemento humano que trabaja prestando este servicio es un factor que juega un papel importante en este rubro, pero como país El Salvador se ve afectado por no tener un programa de capacitación al transportista, así mismo el entrevistado manifestó que con su experiencia en este rubro, él ha ofrecido sus conocimientos ad-honorem para desarrollar dicho programa, pero no ha visto el interés de parte de las compañías de transporte internacional. A raíz de esta situación se generan muchos problemas de dirección e inconformidad en cuanto a las prestaciones, viáticos y

salarios de los conductores, trayendo como consecuencia una rotación de personal muy alta, dado que los conductores se cambian mucho de empresa. (Ver anexo 2, Entrevista N° 1)

Otro transportista de carga internacional opinó, que el elemento humano es un factor que afecta al transporte de carga internacional, específicamente la falta de mano de obra joven con experiencia, debido a que muchos conductores son mayores de 60 años, por eso con el paso del tiempo la mayoría se va retirando debido a su avanzada edad y esto provoca escasez de mano de obra joven para el transporte de carga. Los millennials no asumen la misma responsabilidad como la que tenían los motoristas de antes. Agregado a esto los motores de los cabezales han ido cambiando, se ha visto la necesidad de capacitarlos y existe la resistencia de algunos que no quieren aprender. (Ver anexo 2, Entrevista N° 2)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, que el elemento humano es importante en este rubro, pero la mayoría de los conductores de camiones que se dedican a la prestación del servicio, pertenecen a la tercera edad. Se debe agregar que no existe capacitación y experiencia suficiente en elemento humano joven para desempeñar este trabajo. Debido al poco o nulo incentivo por parte de los transportistas, que no promueven este servicio para que los jóvenes se incorporen a este rubro y al desinterés de formar una entidad o escuela que los capacite en el manejo adecuado del transporte pesado. (Ver anexo 2, Entrevista N° 3)

Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, que el elemento humano es de vital importancia en este rubro debido a que una mala acción por parte de un conductor trae una consecuencia negativa para el transportista. Es necesario estar en constante supervisión de cómo se desenvuelve durante la prestación del servicio, aspectos como: Relaciones interpersonales, el estado físico en que se presenta a trabajar, su conocimiento sobre los documentos a presentar en frontera, su comportamiento durante el viaje. Por ejemplo: existen conductores que se disponen a

ingerir bebidas alcohólicas mientras esperan un largo tiempo en aduana hasta que se les permite transitar. Esto ha provocado muchos accidentes de tránsito, la pérdida parcial o total de la carga. Es imprescindible capacitar al conductor en varios de estos aspectos y mantener una supervisión constante. (Ver anexo 2, Entrevista N° 4)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, el elemento humano es importante en este rubro, ya que toda acción por parte del elemento humano repercute en la eficiencia de la prestación de este servicio. Cabe señalar que se encuentra una particularidad en este tema la cual es, que todo el personal contratado como conductor pertenece a la tercera edad. Es difícil para un transportista encontrar conductores jóvenes con experiencia o que estén interesados en trabajar prestando este servicio. Actualmente no se cuenta con el apoyo de una institución o empresa que se dedique a capacitar al conductor, por lo cual cada vez es más escaso encontrar un conductor de carga pesada. (Ver anexo 2, Entrevista N° 5)

Otro entrevistado opinó, que actualmente existe un problema significativo con el elemento humano, este es la falta de mano de obra calificada para manejar los cabezales, debido a que la mayoría de conductores son personas de avanzada edad, es difícil encontrar conductores jóvenes en este rubro, debido a que no se paga un salario fijo, la forma de pago es por cada viaje terminado, sumándole a ello lo cansado de este trabajo, la dificultad para alimentarse adecuadamente durante el trayecto y los tiempos que deben pasar fuera de sus hogares; se debe agregar también que muchos jóvenes se resisten a capacitarse para manejar esos equipos pesados. (Ver anexo 2, Entrevista N° 6)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, el elemento humano es el eje que impulsa a cualquier empresa. Es necesario que la empresa promueva constantes capacitaciones para poder tener herramientas básicas para un buen desempeño en las operaciones diarias. En el

caso particular de los conductores de carga pesada es necesario capacitarlos en el manejo de camiones, ya que eso influye significativamente en los costos. Aunado a este tema también influye que no existe apoyo de ninguna empresa o escuela que capacite o enseñe a los conductores a manejar, la mayoría de ellos aprenden en la calle por medio de la enseñanza de otro conductor o ellos aprendieron manejando autobuses de transporte colectivo y posteriormente comenzaron a conducir camiones de carga.

Se debe agregar, que los empleados administrativos, también es necesario que reciban capacitación constante, por ejemplo, en área de monitoreo se usan diferentes herramientas administrativas y software que facilitan esta actividad, dichas herramientas sufren constantes cambios y si un empleado no es capacitado en esa área, sus competencias se van volviendo más limitadas, trayendo consigo la falta de conocimiento y volviendo más ineficiente la toma de decisiones en las operaciones diarias. (Ver anexo 2, Entrevista N° 7)

Otro entrevistado opinó, el elemento humano desempeña un rol importante para la prestación del servicio del transporte de carga internacional, ya que es necesario mantener al personal en constante capacitación tanto en el área operativa que son los conductores de transporte pesado, así como también capacitar al personal en área administrativa que es el responsable de la logística, sus actividades consisten en elaborar la documentación aduanal necesaria para el traslado de mercancías, monitorear la ruta del contenedor por medio de plataformas tecnológicas, asistir al conductor en caso de accidentes, retrasos, desperfectos mecánicos o cualquier inconveniente que se le presente durante el trayecto. (Ver anexo 2, Entrevista N° 8)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, el elemento humano es una parte esencial en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que son los conductores los responsables del manejo de los camiones de carga pesada. Para que una empresa

contrate a un conductor es necesario que este posea muchos años de experiencia y el conocimiento necesario para poder manejar estos grandes y pesados vehículos. Las compañías de transporte por lo habitual buscan conductores ya con esta experiencia y por qué existe poco interés en capacitarlos en esta área, la mayoría prefiere contratar a conductores experimentados que contratar a un conductor para capacitarlo.

Cabe destacar que también las compañías de transporte internacional deben capacitar a los conductores en cuanto a relaciones personales, debido a que estas son importantes para la prestación de un buen servicio al cliente. Es importante saber cómo dirigirse a las personas que están directamente relacionadas con este servicio, poder comunicarse de manera educada y oportuna ante cualquier situación que se le presente. (Ver anexo 2, Entrevista N° 10)

Otro entrevistado opinó, que es necesario que el conductor posea amplia experiencia en el manejo de transporte pesado. Existen camiones de varios ejes, lo más común es aprender a conducir un camión de tres ejes, con el paso de los años se puede continuar aprendiendo en camiones de más ejes para poder transportar cargas más pesadas, esto también depende del tamaño de contenedor y de las mercancías a transportar. En la mayoría de los casos el conductor va adquiriendo experiencia con los años laborales en la prestación del servicio de transporte internacional, es poco el interés de las compañías el capacitar al conductor en esta área, las compañías prefieren contratar al conductor con varios años de experiencia.

Se debe agregar, que es necesario que la compañía le pueda proporcionar un monto en concepto de viáticos al conductor para cubrir gastos básicos durante el tiempo de espera que tarda su tránsito en frontera, ya que algunos tránsitos pueden durar toda una noche y es inevitable satisfacer necesidades básicas como un lugar adecuado para la alimentación, un lugar cercano a las fronteras en el cual puedan descansar, asearse y realizar sus necesidades fisiológicas. Todo lo

anterior para evitar que el conductor tenga alguna necesidad durante el viaje y esto implique alguna parada no autorizada; también para fomentar la motivación al conductor a continuar trabajando en la prestación del servicio y a evitar el deterioro de su condición de su salud. (Ver anexo 2, Entrevista N° 11)

Otro entrevistado opinó, que la mayor parte de conductores de carga pesada aprenden a conducir primero en transporte colectivo de pasajeros, posteriormente se interesan por aprender a conducir camiones de carga pesada. En algunos casos se interesan por parte de algún amigo o familiar que les ofrece enseñar para recomendarlos en una compañía de transporte de carga internacional. Existe poca motivación por parte de las compañías logísticas en capacitar al conductor joven, la mayoría de los conductores pertenecen a la tercera edad y son a quienes las compañías prefieren contratar por sus años de experiencia. (Ver anexo 2, Entrevista N° 12)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, que es difícil aprender a conducir camiones de carga pesada, debido a que no existe una escuela o institución que le apoye como conductor, esto implica que el conductor tiene que aprender por medio de otra persona que ya trabaje en el rubro y eso toma muchos años de experiencia. Las compañías de transporte de carga deciden contratar solo a conductores con larga experiencia en el manejo de transporte de carga pesada, son pocos los jóvenes que se motivan a trabajar en este rubro. (Ver anexo 2, Entrevista N°13)

3) Las políticas públicas.

En relación a este tema se tiene la opinión de un transportista de carga internacional el cual expresó, que las políticas públicas también influyen en el rubro de transporte de carga internacional y es que el gobierno de El Salvador comenzará el 10 de agosto de 2023, un nuevo proyecto de carga de contenedores vía ferri, el tiempo estimado utilizando este medio llegará en

alrededor de 24 horas versus los 5 días que toma llegar por carretera, ante esta situación manifestó que no se opone como transportista, sin embargo, criticó que los ingresos que antes eran para empresas nacionales de transporte, ahora serán para una compañía extranjera. Se estima que por cada viaje que hagan vía ferri, el sector de transporte de carga terrestre perderá \$600. (Ver anexo 2, Entrevista N° 1)

Otro transportista de carga internacional opinó, que las políticas públicas que se implementan en las aduanas y su funcionamiento actual también son un factor que influye en el transporte de carga internacional, se habla de tanta modernización y de tanta facilidad, pero desde hace 50 años el transporte no se ha modificado significativamente, actualmente es lo mismo en relación a la corrupción y la lentitud en aduana. El único cambio que se ha anunciado es que se contará con un ferri entre El Salvador y Costa Rica que iniciará operaciones el próximo 10 de agosto que operará el nuevo servicio de transporte marítimo. En la actualidad, el flete a Costa Rica cuesta entre \$1,400 y \$1,500 solo por carretera, pero si se hace uso del ferri, se va a cobrar \$800 solo por la porción terrestre (desde San Salvador al puerto de La Unión y de puerto Caldera a San José) más la tarifa que cobre el ferri por el uso. Eso significaría que tendría que subir valor del flete lo cual no es rentable para el cliente. (Ver anexo 2, Entrevista N° 2)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, que las políticas públicas que adopta cada gobierno son muy importantes en este rubro y los documentos para realizar los trámites aduanales con mayor agilidad, esto también depende de dos factores importantes: El Primero es que existen aduanas en las cuales se pueden realizar en menor tiempo los tramites que en otras, el segundo es que depende de la capacidad del tramitador que se encuentra en turno en la aduana al momento de realizar un tránsito entre países. Por ejemplo: En la Aduana de San Cristóbal se puede realizar trámites con más agilidad que en la Aduana Pedro de Alvarado, también se ha

hablado de un proyecto de transporte de contenedores por medio de un ferri para el próximo 10 de agosto que operará y apoyará al país con el servicio de transporte marítimo, pero expresó sus dudas ya que según entiende, el cobro de \$1,360 se aplicará a unidades de 40 pies, pero la compañía maneja contenedores de 48 pies y 53 pies, entonces no se tiene claro cuánto se cobrará adicional por la diferencia de transportar con esos contenedores y también por el flete terrestre hasta llegar al muelle en el departamento de La Unión. (Ver anexo 2, Entrevista N° 4)

En relación a este tema otro entrevistado manifestó que las políticas Públicas implementadas en las aduanas por el actual gobierno son un factor que influye significativamente, para prestar el servicio de transporte de carga internacional, se ha visto una mejoría en cuanto a algunas modificaciones en tecnología para agilizar el paso, sin embargo, aún existen retrasos a la hora de tramitar toda la documentación, esto se debe a la capacidad del personal que se encuentra en turno a la hora de realizar un tránsito en aduana. También depende de la aduana en que se realice el tránsito, ya que en algunas es más fácil y rápido que en otras. Aunado a esto, también existen horarios diferentes en las aduanas, esto afecta sobre todo en viajes nocturnos, debido a que se cierra el tránsito y el conductor de carga pesada debe buscar un predio privado y pagar parqueo mientras espera a la mañana siguiente para poder transitar. (Ver anexo 2, Entrevista N° 5)

Otro entrevistado opino que, en el caso de las Aduanas, cada aduana tiene un criterio diferente y esto causa algunos retrasos importantes. (Ver anexo 2, Entrevista N° 6)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, las políticas públicas juegan un papel importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a las restricciones que implementa el gobierno de cada país. Por ejemplo, en El Salvador existe una política que regula el horario específico para la circulación del transporte de carga pesada. Este horario inicia por la mañana de 4:00 a.m. hasta las 8:00 a.m. y por la tarde inicia de 4:00 p.m.

hasta las 8:00 p.m., lo cual restringe la movilidad de transporte de carga pesada dentro de cualquier ciudad, estas circunstancias traen consigo un incremento en los costos logísticos para los transportistas. Otra política pública implantada por el gobierno de El Salvador para satisfacer al cliente es el inicio de operaciones por medio de un ferri que trasladará contenedores de mercancías vía marítima desde el Puerto de Cutuco ubicado en el departamento de La Unión hasta el Puerto Caldera ubicado en la República de Costa Rica, el cual tiene como objetivo reducir el tiempo de entrega. Desde la perspectiva del transportista se debe evaluar el uso de este nuevo medio tomando en cuenta los costos logísticos actuales y como puede influir de manera positiva o negativa. (Ver anexo 2, Entrevista N° 8)

Otro entrevistado opinó que, las políticas públicas implementadas en las aduanas son el mayor problema que tienen los transportistas hoy en día. Las largas horas de espera a las que se tiene que someter el conductor y los trámites engorrosos, hacen que los conductores se retrasen mucho para llegar a su destino. Se escucha de un nuevo proyecto que va a implementar el gobierno de El Salvador sobre el traslado de contenedores por medio de ferri desde el Puerto de Cutuco ubicado en el departamento de La Unión, pero se considera que no será viable para el transportista debido a que el flete total (marítimo más terrestre) pasaría a costar \$2,160.00, aproximadamente según su estimación. (Ver anexo 2, Entrevista N° 9)

4) La tecnología

Con respecto a este tema se tiene la opinión de un transportista de carga internacional, el cual dijo que es importante hacer uso de dispositivos tecnológicos que permitan determinar el consumo de combustible comparado con el recorrido del viaje finalizado. Un transportista debe implementar su uso para evitar el robo o hurto de combustible diésel por parte de algún empleado o persona ajena a la compañía. (Ver anexo 2, Entrevista N° 1)

Otro transportista de carga internacional opinó, que la tecnología juega un papel importante para los transportistas de carga internacional, es necesario que haya personas monitoreando los tránsitos de mercadería en tiempo real por cualquier robo o hurto de mercadería, además el personal que monitorea la carga recibe capacitación sobre el uso de esta tecnología por parte de las compañías que ofrecen el servicio satelital. (Ver anexo 2, Entrevista N° 2)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, que la tecnología que debe implementar un transportista es importante para evitar el robo o hurto de combustible, llantas, partes importantes del camión como la computadora central, por parte de algún empleado o persona ajena a la compañía. Es necesario el uso de dispositivos tecnológicos que permitan determinar el consumo de combustible comparado con el recorrido del viaje realizado, conocer la ubicación en tiempo real del camión, la ruta autorizada por la compañía en la que va a circular durante el viaje y las paradas autorizadas durante el viaje. Todo lo anterior para salvaguardar la mercadería y también el estado óptimo del camión para que llegue a su destino final. (Ver anexo 2, Entrevista N° 3)

Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, que la tecnología es un punto importante para los transportistas de carga internacional, que es necesario que se implementen mecanismos de control en la empresa. Lo más común es el robo del combustible y las llantas. Existen dispositivos electrónicos para evitar este tipo de robo, algunos son más caros que otros y también hay que hacer uso del GPS para monitorear la ruta asignada que lleva el conductor, también se puede hacer uso de cámaras en los camiones, pero ese aspecto no todos los conductores están de acuerdo. (Ver anexo 1, Entrevista N° 4)

Otro transportista de carga internacional opinó, que el uso de la tecnología es un factor importante de control para evitar el robo de combustible, llantas o componentes del camión.

Existen dispositivos electrónicos para colocar en las mangueras y tanques de combustible, cuesta alrededor de \$400.00 ese sistema, pero es necesario hacer uso de él, También el GPS es necesario para monitorear la ubicación del camión en tiempo real. (Ver anexo 2, Entrevista N°5)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, el uso de la tecnología es necesario para llevar un buen control del combustible, aceites, lubricantes y llantas. Actualmente se usa el sistema llamado Dieselcorp el cual consiste en medir el consumo de combustible en tiempo real por medio de un dispositivo instalado dentro del tanque de combustible, adicional se colocan candados en las mangueras y demás partes conectadas al tanque, de esta forma se puede evitar el robo o hurto por parte de empleados o personas ajenas a la empresa. (Ver anexo 2, Entrevista N°7)

Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, la tecnología ayuda significativamente en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, ya que por medio de ella podemos ubicar la posición exacta del camión, monitorear la ruta asignada del camión, la velocidad a la que se desplaza, kilómetros recorridos, el nivel de consumo de combustible y las paradas autorizadas para el conductor. Todo lo anterior permite un desempeño eficiente para la prestación del servicio y al mismo tiempo permite tomar acción inmediata con el conductor de carga pesada en caso de una alerta por alguna inconsistencia durante el trayecto. (Ver anexo 2, Entrevista N° 8)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, el uso de la tecnología es un factor importante de control para evitar el robo de combustible, llantas o componentes del camión. Existen dispositivos electrónicos para colocar en las mangueras y tanques de combustible, cuesta alrededor de \$400.00 ese sistema, pero es necesario hacer uso de él, también el sistema de

posicionamiento global (GPS) es necesario para monitorear la ubicación del camión en tiempo real. (Ver anexo 2, Entrevista N° 9)

5) El tiempo de traslado.

Con respecto a este tema se tiene la opinión de un transportista de carga internacional, el cual dijo que el factor tiempo es importante y este depende en su mayoría del pago de un soborno para agilizar el trámite, si el transportista no paga al tramitador en aduana, el conductor no puede realizar su trámite de tránsito y debe quedar varado pagando parqueo en predios privados, mientras se pueda realizar su trámite. Debido a esto el transportista se ve obligado a pagar el soborno al tramitador en aduana, para agilizar el trámite y no caer en incumplimiento de tiempo de entrega de la mercadería, lo que representaría un incremento adicional en el costo total para la compañía, por el pago de una multa en concepto de retraso en la entrega hacia su destino final.

(Ver anexo 2, Entrevista N° 1)

Otro transportista de carga internacional opinó, que el tiempo también es considerado como un factor importante, debido a que, si el transportista no paga al tramitador para agilizar el trámite en aduana, no puede realizar su tránsito y debe quedar varado pagando parqueo en predios privados, mientras se pueda realizar su trámite, lo que significaría un incremento en el costo total para la compañía debido al pago de una multa en concepto de retraso en la entrega hacia su destino final.(Ver anexo 2, Entrevista N° 3)

Continuando con otra persona entrevistada la cual opinó, el tiempo en el que se desarrolla la operación de transporte es crucial ya que cuentan con un itinerario estricto debido a que los contenedores deben estar veinticuatro horas antes de que arribe el barco para que puedan estar listos para ser embarcados; teniendo en cuenta que el tiempo máximo para que un contenedor en exportación se encuentre en el puerto es de dos días. (Ver anexo 2, Entrevista N° 6)

6) La gestión documental.

Un entrevistado opinó que, la documentación es un factor clave que puede agilizar o retrasar el proceso de tránsito en aduana, es la parte donde el transportista muchas veces tiene problemas al momento de realizar el tránsito, debido a que se presta un servicio tercerizado a una empresa logística y no se tiene directamente un contrato con el cliente. La documentación es transmitida por la empresa logística al transportista y a su vez, este la traslada al conductor. En este procedimiento es donde pueden surgir errores como: falta de algún documento, error en algún campo del formulario o datos que no coincidan con la carga. (Ver anexo 2, Entrevista N° 5)

Otro entrevistado opinó que, la gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que es importante que un conductor conozca los documentos necesarios para realizar los diferentes tipos de trámites aduanales y también conozca cómo presentarlos en cada una de las aduanas desde el inicio de su tránsito hasta la finalización de su tránsito. En relación a este tema los conductores son poco capacitados por la compañía de transporte internacional, la mayoría aprenden a llenar o corregir algún campo del formulario con base a la experiencia adquirida durante la prestación del servicio del transporte de carga internacional. (Ver anexo 2, Entrevista N° 10)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, la gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a que, si existen inconsistencias en el llenado de algún formulario o alguna inconsistencia en cuanto al tipo o peso de las mercancías, se ocasionan retrasos innecesarios en las aduanas, ya que los agentes aduanales hacen revisiones físicas de mercancías para verificar el contenedor. Así mismo el conductor se tiene que comunicar con la compañía para corregir cualquier error en la

documentación y se deba enviar la documentación corregida con otra persona a la aduana para que el conductor pueda continuar con el traslado de mercancías. (Ver anexo 2, Entrevista N° 11)

Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, la gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a que es necesario que el conductor conozca los documentos requeridos para realizar trámites de tránsito en aduanas. En ocasiones cuando un conductor no conoce o tiene dudas con los documentos se puede apoyar en los tramitadores que se encuentran en los alrededores de las aduanas, pero estos cobran un valor entre cinco a diez dólares por realizar los trámites. Por esto es mejor que la compañía capacite al conductor y se evite cualquier inconveniente durante el tránsito o tenga el conductor que pagar de su bolsillo a los tramitadores. (Ver anexo 2, Entrevista N° 12)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, la gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a que es necesario que el conductor conozca los documentos requeridos para tramitar en aduana y también para detectar algún error o inconsistencia. En la mayoría de los casos también el conductor lo aprende en la práctica. Aprende a verificar que coincidan los datos de la lista de embarque, el manifiesto de carga, el tipo de duca y los aranceles pagados por el cliente según las mercancías. Es poca la capacitación que se recibe por parte de la compañía de logística. (Ver anexo 2, Entrevista N° 13)

7) Mantenimiento de la flota.

Un entrevistado opinó que, el mantenimiento de la flota de camiones es necesario para evitar que el cabezal sufra algún desperfecto mecánico durante la prestación del servicio y esto implique enviar un mecánico hasta donde se encuentre varado el conductor independientemente del país. Dentro del mantenimiento se puede mencionar el preventivo: el cual consiste en realizar una inspección al finalizar cada viaje y el correctivo es el que consiste en reparar por algún

percance o accidente que haya tenido el conductor en carretera durante la prestación del servicio. (Ver anexo 2, Entrevista N° 4)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, el mantenimiento de la flota de camiones también es un tema fundamental para la prestación del servicio de transporte de carga internacional. Es necesario realizar controles preventivos a cada uno de los camiones y no esperar a que se suscite un desperfecto o accidente en carretera para realizar un mantenimiento correctivo, lo cual trae consigo un costo mayor para la empresa. Es necesario mantener al personal de mecánica en constante capacitación, debido a que los motores sufren constantes mejoras en su fabricación, esto ayuda a que se puedan detectar fallas mecánicas las cuales puedan retrasar la prestación del servicio. (Ver anexo 2, Entrevista N° 7)

Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, el mantenimiento de la flota es fundamental para la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que es necesario realizar un mantenimiento preventivo lo que ayuda a que un camión no sufra desperfectos mecánicos al momento de realizar un traslado de mercancías y se tenga que realizar un rescate en carretera lo cual incrementa los costos logísticos. Es necesario realizar un mantenimiento preventivo después de cada viaje finalizado, este mantenimiento consiste en revisar el estado de los neumáticos, frenos, sistema eléctrico, niveles de aceite y el sistema refrigerante. Todo esto permite detectar cualquier desperfecto mecánico antes de que esta unidad sea utilizada para un próximo traslado de mercancías. (Ver anexo 2, Entrevista N° 8)

Continuando con otra persona entrevistada opinó, el mantenimiento de la flota es un aspecto significativo, debido a que un conductor debe estar capacitado en mecánica básica para poder realizar un mantenimiento correctivo si se presenta algún desperfecto en el camión durante el traslado de mercancías. En ocasiones pueden suscitarse dichos problemas por el estado de la

carretera, accidentes menores o debido a las condiciones climáticas. Para responder de manera oportuna ante tales situaciones es necesario capacitar al conductor y proveer con las herramientas de mecánica básica necesarias. Con esto se podría evitar la frecuencia de tener que enviar a un mecánico desde la compañía hasta donde se encuentra el camión varado, lo que también reduciría los rescates en carretera y los altos costos de reparación que estos implican. (Ver anexo 2, Entrevista N° 10)

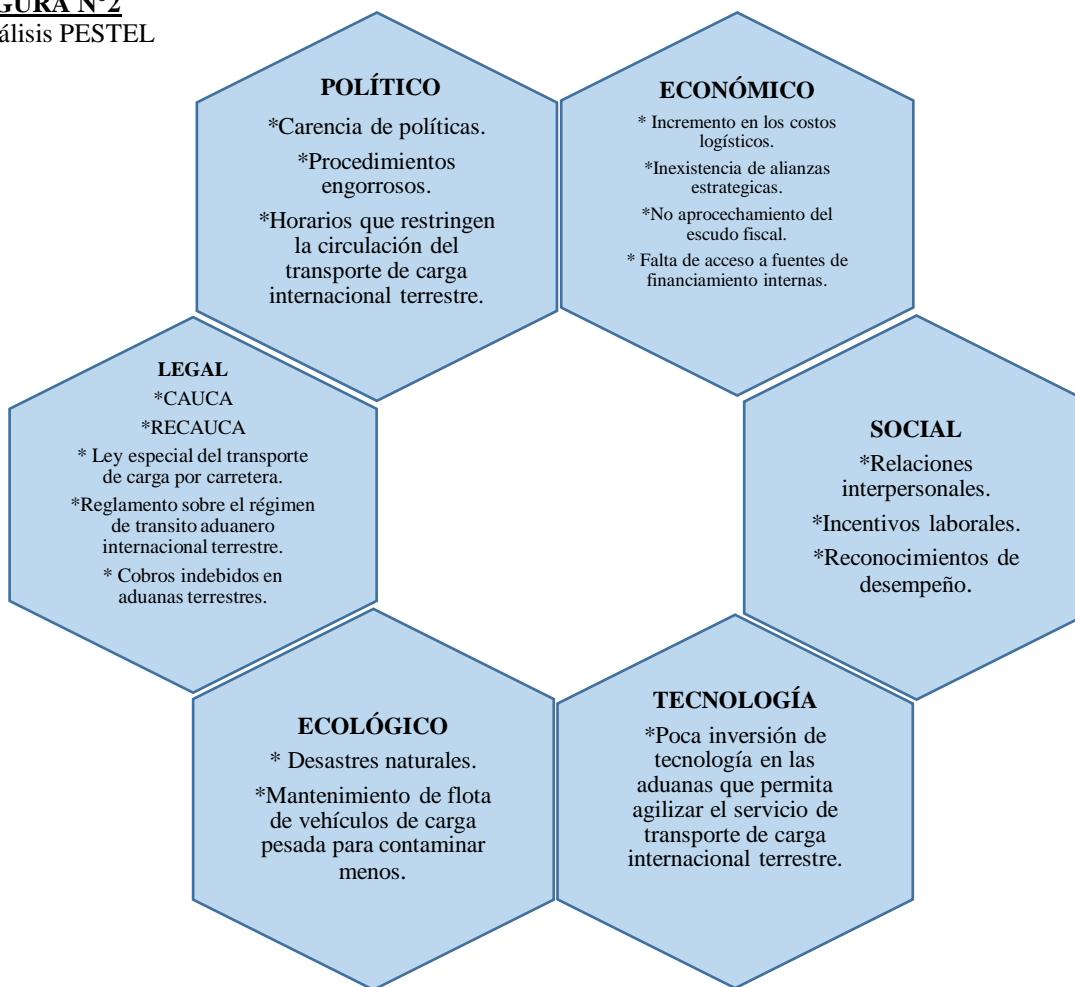
Prosiguiendo con otro entrevistado el opinó, el mantenimiento de la flota es un aspecto básico en el que todo conductor debe estar en constante capacitación, debido a que durante el traslado de mercancías se pueden suscitar percances leves en los cuales sea necesario implementar el conocimiento básico para realizar reparaciones leves, en caso sea una reparación grave el conductor se comunica con la compañía para que sea esta quien envíe a un mecánico de equipo pesado para que logre realizar la reparación o realice el cambio de un repuesto en el caso que sea necesario, para que posteriormente el conductor pueda continuar con su viaje y se logre entregar la mercancía a tiempo. (Ver anexo 2, Entrevista N° 11)

Otro entrevistado opinó que, el manteniendo de la flota es un aspecto importante en una compañía de transporte de carga internacional, todo conductor de carga pesada debe poseer conocimiento básico de mecánica de un camión, por lo general eso se va aprendiendo con la experiencia durante la prestación del servicio, no existe capacitación por parte de la compañía, todo se aprende en la práctica. (Ver anexo 2, Entrevista N°13)

M. ANÁLISIS PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL como herramienta para determinar los factores externos que pueden afectar la gestión de las compañías de transporte de carga internacional terrestre:

FIGURA N°2
Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 9

Descripción análisis PESTEL

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de políticas: no existen políticas orientadas al transporte de carga internacional terrestre. Es en la aduana donde se presentan mayores dificultades a las que se enfrentan los transportistas debido a las largas horas de espera a las que se ven obligados sus conductores. ▪ Procedimientos engorrosos: los trámites aduanales son bastante complejos, lo cual genera retrasos en el traslado de mercadería. ▪ Horarios que restringen la de circulación en vías terrestres: son políticas implementadas por el gobierno, las cuales prohíben la circulación dentro de la ciudad en horas de mayor tráfico lo cual ocasiona retrasos en los tránsitos de las unidades de transporte de carga internacional terrestre.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en los costos logísticos: son todos aquellos en los que incurre el transportista para poder ofrecer el servicio de transporte de mercancías. Entre ellos podemos mencionar: combustibles, repuestos, llantas, aceites y lubricantes. ▪ Inexistencia de alianzas estratégicas: no existen alianzas con gasolineras que brinden descuentos en el consumo de combustible a transportistas, así como también proveedores de repuestos que brinden descuentos para el resto de los insumos necesarios. ▪ No aprovechamiento del escudo fiscal: los transportistas no realizan el cálculo de la depreciación de sus unidades, lo cual permite que no aprovechen la disminución de los impuestos a pagar al momento de realizar la declaración anual de renta. ▪ Falta de acceso a fuentes de financiamiento internas: debido a que no se realiza el cálculo de la depreciación, esto no permite que puedan crear un fondo de ahorro que sirva en el caso que una de las unidades no sea funcional y requiera reparaciones o la sustitución total.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales: son todas aquellas situaciones negativas que se presentan en el diario vivir de los conductores las cuales influyen en las relaciones familiares y laborales. Entre ellas podemos mencionar: problemas familiares, alcoholismo y drogadicción. ▪ Incentivos laborales: son aquellos que se les brindan a los conductores por la realización de su trabajo con resultados eficientes. ▪ Reconocimientos de desempeño: son todos aquellos que se realizan de manera verbal para felicitar al conductor por su desempeño, también puede verse reflejado en un papel de una forma personalizada o en un muro de reconocimiento.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión en tecnología para aduanas: se refiere a inversiones dirigidas a la ampliación de las instalaciones y la adquisición de equipo tecnológico para las aduanas que permita agilizar el tránsito de la mercadería. ▪ Inversión en tecnología para el transporte de carga internacional: está orientado a todo equipo tecnológico que permita a las empresas de transporte de carga tener un mejor control de su flota
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desastres naturales: son todos aquellos sucesos inesperados de los cuales no se tiene control, ya que son causados por la naturaleza, entre ellos podemos mencionar: inundaciones, derrumbes en carreteras y terremotos. ▪ Mantenimiento de flota para contaminar menos: es el que se realiza de manera periódica el cual permite que las unidades de transporte estén en óptimas condiciones y no emitan grandes cantidades de gases contaminantes.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CAUCA: es el Código Aduanero Uniforme Centroamericano, en él se encuentra contenida la principal normativa y procedimientos armonizados a nivel centroamericano en materia aduanera ajustable a las operaciones de comercio exterior. ▪ RECAUCA: es el Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, su función principal es efectuar y llevar el control de las operaciones y los trámites aduaneros relacionados con la presentación ante el servicio aduanero. ▪ Ley especial del transporte de carga por carretera: norma las actividades relacionadas con el transporte terrestre de carga, cuyos vehículos transporten mercancía, materiales o maquinarias especialmente peligrosas y las perecederas; además regula peso y dimensiones. ▪ Reglamento sobre el régimen de tránsito aduanero internacional terrestre: su finalidad es armonizar, simplificar y facilitar los procedimientos utilizados en el desarrollo de las operaciones de tránsito aduanero internacional. ▪ Cobros indebidos: son los que se realizan en ocasiones cuando se necesita efectuar los trámites aduaneros en forma rápida, dichos cobros no se encuentran regulados.

N. MATRIZ FODA.

A continuación, se presenta la matriz FODA como herramienta para analizar la situación competitiva de las compañías de transporte de carga internacional terrestre:

TABLA N° 10

Matriz FODA del diagnóstico

MATRIZ FODA DEL DIAGNÓSTICO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas poseen una flota de cabezales para prestar el servicio de transporte. ▪ Las empresas poseen los permisos legales y la documentación necesaria para prestar el servicio de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Las empresas poseen inversión en dispositivos de rastreo (GPS) para toda su flota de cabezales. ▪ Las empresas de servicio de transporte de carga terrestre poseen su propio taller mecánico para realizar el mantenimiento de cabezales. ▪ Las empresas cuentan con predios para parquear sus cabezales. ▪ Las empresas poseen instalaciones administrativas adecuadas para operar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar los manuales de procesos y procedimientos para optimizar la gestión del transporte de carga internacional terrestre. ▪ Elegir un método de cálculo de depreciación de cabezales. ▪ Realizar inversión en tecnología para optimizar la gestión y el control de los cabezales. ▪ Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la empresa. ▪ Elaborar un programa de mantenimiento preventivo que permita disminuir los rescates en carretera. ▪ Elaborar programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no poseen manuales de procesos y procedimientos de las actividades lo que causa deficiencia y aumenta los retrasos. • Las empresas no utilizan un método de cálculo de depreciación para sus cabezales. • Las empresas no poseen programas de capacitación para el personal en cada área. • Las empresas no poseen programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal. • Las empresas no realizan el mantenimiento preventivo de su flota, solo se enfocan en el mantenimiento correctivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las alzas en los precios de los combustibles generan incrementos en los costos logísticos. • La implementación del transporte por vía marítima mediante un ferri que parte desde El Salvador hacia Costa Rica y viceversa disminuirá la cantidad de fletes que se realizan por vía terrestre. • El mal estado de las vías terrestres aumenta los accidentes de tránsito y disminuyen la vida útil del cabezal. • No existe el apoyo público o privado para crear una escuela de manejo de cabezales que capacite a conductores jóvenes para posteriormente contratarlos en las compañías de transporte de carga internacional terrestre.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

O. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se elaboran las siguientes conclusiones:

- 1) De acuerdo con las opiniones de los transportistas entrevistados se concluye, que los costos logísticos de mayor incidencia son: Combustible diésel, aceites, lubricantes, llantas, costos por rescate en carretera debido a desperfectos mecánicos, salarios, prestaciones del conductor, viáticos, depreciación, mantenimiento y repuestos. Lograr cubrir los costos antes mencionados cada día representa un enorme desafío para el rubro del transporte de carga internacional debido a los constantes aumentos de los precios y generando una disminución en las utilidades.
- 2) Las personas entrevistadas, manifestaron que existe escasez de conductores de transporte de carga pesada. Esto se debe a tres aspectos los cuales se mencionan a continuación: En primer lugar, no existe una institución gubernamental o entidad privada dedicada a capacitar a conductores jóvenes en el manejo de transporte de carga pesada para posteriormente incorporarlos a este servicio. En la actualidad el mayor número de conductores pertenecen a la tercera edad. En segundo lugar, en las compañías de transporte no se implementa un programa de incentivos capaz de despertar el entusiasmo en conductores jóvenes. En tercer lugar, en las compañías de transporte no se implementa un programa de beneficios capaz de motivar a conductores jóvenes.
- 3) Mediante las opiniones de los transportistas y conductores de carga pesada se concluye, que las políticas públicas que se implementan en las aduanas representan un tema complejo para la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que existe burocracia en sus procedimientos, poca modernización tecnológica en

infraestructura, mal estado de las vías terrestres, restricciones en los horarios de circulación del transporte de carga y poca destreza del personal aduanero para realizar los trámites de importación y exportación.

- 4) Según la opinión de las personas entrevistadas, existe inversión en dispositivos tecnológicos que faciliten el control en el monitoreo de las actividades, pero no existe inversión tecnológica para un manejo más eficiente que logre evitar el robo o hurto de los insumos o componentes necesarios para el desarrollo de las operaciones.
- 5) De acuerdo con lo expresado por los entrevistados se concluye, que el tiempo es crucial para el desarrollo de las operaciones del transporte de carga internacional terrestre y este puede ser afectado por accidentes de tránsito, cierre de vías terrestres debido a desastres naturales, políticas de circulación del transporte de carga y los horarios de atención en las aduanas de otros países.
- 6) Según la opinión de los conductores entrevistados se concluye, que el personal responsable de tramitar en aduana desconoce la forma de elaborar los documentos necesarios para realizar los trámites aduanales lo que impide poder detectar errores o inconsistencias en los mismos y así evitar retrasos en el traslado de mercancías.
- 7) Mediante las opiniones obtenidas del personal administrativo y operativo se concluye, que no existe un programa de capacitación sobre relaciones interpersonales, capacitación sobre el servicio al cliente y capacitación sobre dispositivos tecnológicos para mejorar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones en la empresa.
- 8) Las personas entrevistadas manifestaron, que no se realiza un mantenimiento preventivo después de cada viaje finalizado, dado que realizan el mantenimiento hasta después de

dos o tres viajes finalizados, lo que ocasiona que se realicen con más frecuencia rescates en carretera y provocando un aumento considerable en los costos de reparación.

P. RECOMENDACIONES.

Con el fin de mejorar los factores críticos que afectan la eficiencia en la cadena de suministros para optimizar la gestión del transporte de carga internacional, se realizan las siguientes recomendaciones:

- 1) Para disminuir el impacto de los costos logísticos se recomienda establecer alianzas estratégicas con gasolineras que brinden precios preferenciales en el combustible diésel; asimismo se sugiere implementar un método de cálculo de la depreciación el cual contribuirá como escudo fiscal y también a la creación de una fuente de financiamiento interno.
- 2) Para contrarrestar la escasez de conductores de transporte de carga pesada se sugiere, la creación de una escuela de manejo que capacite a conductores jóvenes para posteriormente ser contratados en las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional.
- 3) Para incentivar a los conductores de carga pesada se recomienda a las empresas implementar un programa de reconocimiento por un excelente desempeño en el desarrollo de sus labores y un programa de benéficos capaz de motivar a los conductores a permanecer en la prestación de este servicio.
- 4) Para mejorar las políticas públicas implementadas en las aduanas se sugiere, promover la inversión en tecnología que permita agilizar los procedimientos aduanales a los transportistas, así mismo se sugiere realizar inversión para la ampliación de la infraestructura de las aduanas fronterizas que permita agilizar el tránsito de mercancías,

también realizar inversión para mejorar el estado de las vías terrestres. Habría que añadir que se recomienda capacitar al personal en aduana para desarrollar mayor destreza y lograr así agilizar los trámites de transporte de carga internacional.

- 5) Para facilitar el control de los insumos y evitar el robo o hurto de componentes de los camiones se sugiere, realizar una inversión en dispositivos tecnológicos que permitan identificar el consumo y estado óptimo de las unidades de transporte de carga en cualquier momento.
- 6) Para evitar tiempos muertos por la implementación de políticas de circulación del transporte de carga, el cierre de vías terrestres y los horarios de atención en las aduanas de otros países se recomienda, gestionar de forma ágil y oportuna con los clientes los traslados de mercancías.
- 7) Para apoyar los procedimientos de trámites aduanales se sugiere, capacitar a los conductores y al personal administrativo en la elaboración de documentos que les permita realizar los trámites de forma correcta y así evitar retrasos en la prestación del servicio. Así mismo se sugiere capacitar al personal en relaciones interpersonales, servicio al cliente y el uso de dispositivos tecnológicos que mejoren la eficiencia en las actividades en la empresa.
- 8) Para evitar realizar rescates en carretera durante el traslado de mercancías se sugiere, que las empresas de transporte implementen un mantenimiento preventivo después de la finalización de cada viaje. Lo que permitirá la reducción en los costos en reparaciones.

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL (CASO ILUSTRATIVO)

A través del diagnóstico realizado en el capítulo II, se formula la propuesta para optimizar la gestión del transporte de carga internacional terrestre. El presente capítulo III, consistirá en describir los elementos que integran el plan de gestión: Planeación, Organización, Dirección y Control los cuales con su debida implementación beneficiarán a cualquier empresa en El Salvador dedicada a la prestación de este servicio.

A. OBJETIVO

General.

Contribuir al fortalecimiento de las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre a través de un documento en el cual se desarrolle la propuesta describiendo los elementos que integran el plan de gestión: Planeación, Organización, Dirección y Control los cuales con su debida implementación servirán como plan para optimizar su gestión. A continuación, se describe cada uno de los elementos que integran la presente propuesta:

B. PLANEACIÓN.

Como primer elemento del proceso de una gestión administrativa podemos mencionar la planeación, la cual contribuye a la optimización de las empresas que prestan el servicio de transporte de carga internacional terrestre. La planeación permitirá ver con anticipación las posibles consecuencias de las acciones actuales y mediante ella se logra proyectar: La misión, visión, valores, objetivo, estrategias, políticas, programas y presupuestos.

Con los componentes antes mencionados de la planeación la empresa podrá establecer hacia dónde pretende llegar en un tiempo determinado y lograr una excelente gestión.

En el siguiente apartado, se recomienda la formulación de los componentes que son parte de la filosofía empresarial, los cuales permitirán definir la estructura, los objetivos y la cultura de una compañía de transporte de carga internacional terrestre en El Salvador.

1) Filosofía empresarial. La filosofía empresarial comprende:

- **Misión.** En este componente se sugiere que toda empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional terrestre debe contar con una misión que le permita identificar las acciones o tareas básicas de cualquiera de sus partes, además deberá de incluirse el propósito para el cual fue creado su servicio. Este se deberá colocar en un lugar visible dentro de la empresa para que todos los empleados que forman parte de la compañía, tengan presente dicho propósito y contribuya para su cumplimiento. Cabe señalar que el propósito de la creación de la empresa estará enfocado a brindar un servicio eficiente y con altos estándares de calidad para lograr posicionarse en un mercado creciente. A continuación presentamos el ejemplo de una misión para una empresa de transporte de carga:

“Brindar un servicio de transporte de carga terrestre internacional que permita obtener la preferencia y satisfacción de los clientes al contratar nuestros servicios por medio de la búsqueda continua de la calidad.” (Elaboración propia del equipo investigador).

- **Visión.** Continuando con la ilustración de una empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional terrestre también deberá contar con el componente de la visión. En ella se plasma el propósito que se desea lograr o en qué posición le gustaría a la empresa encontrarse en un futuro, consistirá en una perspectiva a largo plazo de lo que piensan todas las personas que pertenecen a la empresa y estará encaminada a lo que se pretende alcanzar.

Por esta razón se sugiere colocar en un lugar visible el enunciado de la visión para que todos los empleados la conozcan. Seguidamente presentamos un ejemplo de una visión para una empresa de transporte de carga:

“Crear un mecanismo de interacción entre el cliente y la empresa permitiendo incrementar la participación en el rubro del servicio de transporte de carga terrestre internacional.”

- **Valores.** Los valores de una empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional terrestre se sugieren que se elaboren como complemento de la misión y visión, estarán compuestos de principios a seguir. Se debe agregar que estos tienen una relación estrecha con las acciones del personal y las decisiones que toma la empresa. Es necesario que se establezcan de forma que los empleados sepan cómo conducirse en el trabajo y ayudará al buen desarrollo de la empresa. A continuación se presentan los valores propuestos para una empresa de transporte de carga:

TABLA N° 11

Valores empresariales.

VALORES EMPRESARIALES
Creemos en la calidad humana y la cultura del esfuerzo como características principales de nuestra empresa. Por ello consideramos ofrecer un mejor servicio de transporte de carga terrestre internacional comprometiéndonos a practicar los valores siguientes:
Respeto. Respetamos los derechos de nuestros colaboradores y sus contribuciones al equipo. Respetar y ser respetado permite que la comunicación, la cortesía, la colaboración y la excelencia se logren.
Mejora continua. Nos esforzamos constantemente por mejorar nuestros servicios de acuerdo con los más altos estándares acorde a las normas de calidad y certificaciones.
Honestidad. Creemos que la honestidad genera credibilidad, confianza y relaciones a largo plazo. Por lo cual tratamos de ser fieles con nosotros mismos, con nuestros clientes y con la sociedad en general.
Puntualidad. Tenemos especial consideración con el tiempo de los clientes cumpliendo con todo aquello que se haya acordado.
Trabajo en equipo. Articulamos el conocimiento, la experiencia y las habilidades de cada colaborador para la consecución de un objetivo en común, promoviendo la cooperación y el enriquecimiento mutuo.
Integridad. Desempeñamos nuestros servicios apegados a los más altos estándares morales y éticos. Estamos comprometidos a brindar un servicio consistente, seguro y confiable en todo momento.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

2) **Objetivos y metas.**

- **Objetivos.** Siguiendo con la ilustración de una empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional terrestre se sugiere se establezcan objetivos empresariales para lograr

una eficiente gestión. Es necesario identificar cuáles serán los objetivos empresariales que en la empresa se pretenden cumplir. Hay que mencionar que estos podrían establecerse de acuerdo con el alcance que podría ser a corto, mediano o largo plazo. A continuación se presenta el ejemplo de los objetivos empresariales propuestos:

TABLA N° 12

Objetivos empresariales.

OBJETIVO GENERAL
Gestionar en las empresas de transporte de carga internacional terrestre por medio de la implementación de un plan estratégico que les permita entregar la carga disminuyendo los contratiempos, brindando un servicio de calidad para lograr mayor número de clientes y aumentar la participación en el mercado.
OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr ser competitivos disminuyendo al mínimo los contratiempos, planificando de la mejor manera los recursos y las rutas de entrega. ▪ Mantener a los clientes satisfechos brindándoles un servicio de transporte de carga internacional basado en altos estándares de calidad. ▪ Ejecutar un modelo de mantenimiento preventivo y correctivo para la flota de vehículos pesados de la empresa. ▪ Gestionar el elemento humano para lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones. ▪ Implementar un modelo de estimación de costos que permita brindar al cliente el precio sugerido por cada servicio de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Implementar un modelo de control de combustible.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

- **Metas.** Se recomienda que una empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional terrestre elabore sus metas y para ello se deberá tomar en cuenta ideas generales que expresen el deseo de los altos mandos de la empresa. Dicho de otra manera, las metas pueden ser los fines que se quieren llegar a cumplir en un determinado plazo que a su vez contribuyan para el logro de los objetivos empresariales y estas pueden ser metas establecidas basadas en una previa evaluación de la empresa. Seguidamente se presenta el ejemplo de las metas propuestas para una empresa de transporte de carga:

TABLA N° 13

Metas empresariales.

METAS EMPRESARIALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rastreo satelital de toda la flota para realizar entregas efectivas de mercaderías. ▪ Seguridad en toda la flota durante el traslado de mercancías. ▪ Mejora de los procesos y procedimientos para alcanzar el éxito en todos los traslados de mercancías. ▪ Ser una empresa líder en el transporte de carga terrestre internacional.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

3) **Estrategias.** Se recomienda que las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre utilicen la matriz DAFO como herramienta para formular estrategias empresariales.

A continuación, se presenta el grupo de estrategias desarrollada a partir de la matriz FODA, las cuales permitirán optimizar su gestión:

TABLA N° 14
Matriz DAFO.

ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DAFO		
Factores Internos		
Factores Externos	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
Oportunidades Externas (O)	<p>FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> F1: Las empresas poseen inversión en dispositivos de rastreo (GPS) para toda su flota de cabezales. O1: Realizar inversión en tecnología para optimizar la gestión y el control de los cabezales. F2: Las empresas poseen instalaciones administrativas adecuadas para operar. O2: Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la empresa. F3: Algunas empresas de servicio de transporte de carga terrestre poseen su propio taller mecánico para realizar el mantenimiento de cabezales. O3: Elaborar un programa de mantenimiento preventivo que permita disminuir los rescates en carretera. 	<p>DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> D1: Las empresas no poseen manuales de procesos y procedimientos de las actividades lo que causa deficiencia y aumenta los retrasos. O1: Elaborar los manuales de procesos y procedimientos para optimizar la gestión del transporte de carga internacional terrestre. D2: Las empresas no utilizan un método de cálculo de depreciación para sus cabezales. O2: Elegir un método de cálculo de depreciación de cabezales. D3: Las empresas no poseen programas de capacitación para el personal en cada área. O3: Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la empresa. D4: Las empresas no poseen programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal. O4: Elaborar programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal. D5: Las empresas no realizan el mantenimiento preventivo de su flota, solo se enfocan en el mantenimiento correctivo. O5: Elaborar un programa de mantenimiento preventivo que permita disminuir los rescates en carretera.
Amenazas Externas (A)	<p>FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> F1: Las empresas poseen una flota de cabezales para prestar el servicio de transporte. A1: La implementación del transporte por vía marítima mediante un ferri que parte desde El Salvador hacia Costa Rica y viceversa disminuirá la cantidad de fletes que se realizan por vía terrestre. F2: Algunas empresas de servicio de transporte de carga terrestre poseen su propio taller mecánico para realizar el mantenimiento de cabezales. A2: El mal estado de las vías terrestres aumentan los accidentes de tránsito y disminuyen la vida útil del cabezal. 	<p>DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> D1: Las empresas no poseen programas de capacitación para el personal en cada área. A1: No existe el apoyo público o privado para crear una escuela de manejo de cabezales que capacite a conductores jóvenes para posteriormente contratarlos en las compañías de transporte de carga internacional terrestre.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 15

Matriz CAME cruzada con Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO DAFO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ CAME CRUZADA CON MATRIZ DAFO		<p>O1. Realizar inversión en tecnología para optimizar la gestión y el control de los cabezales.</p> <p>O2. Elaborar los manuales de procesos y procedimientos para optimizar la gestión del transporte de carga internacional terrestre.</p> <p>O3. Elegir un método de cálculo de depreciación de cabezales.</p> <p>O4. Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la empresa.</p> <p>O5. Elaborar programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal.</p> <p>O6. Elaborar un programa de mantenimiento preventivo que permita disminuir los rescates en carretera.</p>	<p>A1. La implementación del transporte por vía marítima mediante un ferri que parte desde El Salvador hacia Costa Rica y viceversa disminuirá la cantidad de fletes que se realizan por vía terrestre.</p> <p>A2. El mal estado de las vías terrestres aumenta los accidentes de tránsito y disminuye la vida útil del cabezal.</p> <p>A3. No existe el apoyo público o privado para crear una escuela de manejo de cabezales que capacite a conductores jóvenes para posteriormente contratarlos en las compañías de transporte de carga internacional.</p>
		FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA
ANÁLISIS INTERNO DAFO	<p>F1. Las empresas poseen una flota de cabezales para prestar el servicio de transporte.</p> <p>F2. Las empresas poseen inversión en dispositivos de rastreo (GPS) para toda su flota de cabezales.</p> <p>F3. Las empresas poseen instalaciones administrativas adecuadas para operar.</p> <p>F4. Algunas empresas de servicio de transporte de carga terrestre poseen su propio taller mecánico para realizar el mantenimiento de cabezales.</p>	<p>FO1. Invertir en dispositivos tecnológicos que permitan identificar el consumo de combustible y el estado óptimo de las unidades de transporte.</p> <p>FO2. Fortalecer la capacitación y el desarrollo del elemento humano de la empresa.</p> <p>FO3. Elaborar un manual de mantenimiento preventivo y correctivo de cabezales.</p>	<p>FA1. Brindar un servicio de calidad para mantener la fidelidad de los clientes.</p> <p>FA2. Realizar el mantenimiento preventivo de cabezales para prolongar la vida útil de la unidad.</p>
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
	<p>D1. Las empresas no poseen manuales de procesos y procedimientos de las actividades lo que causa deficiencia y aumenta los retrasos.</p> <p>D2. Las empresas no utilizan un método de cálculo de depreciación para sus cabezales.</p> <p>D3. Las empresas no poseen programas de capacitación del personal en cada área.</p> <p>D4. Las empresas no poseen programas de incentivos y programas de reconocimiento para todo el personal.</p> <p>D5. Las empresas no realizan el mantenimiento preventivo de su flota, solo se enfocan en el mantenimiento correctivo.</p>	<p>DO1. Elaborar los manuales de procesos y procedimientos.</p> <p>DO2. Utilizar el método de cálculo de depreciación de vehículos lineal.</p> <p>DO3. Elaborar programas de capacitación enfocados en la importancia de un líder comprometido, la comunicación, el trabajo en equipo, mecánica básica, entre otros.</p> <p>DO4. Elaborar programas de incentivos y reconocimientos para el personal de la empresa.</p> <p>DO5. Realizar el mantenimiento preventivo después de la finalización de cada viaje.</p>	<p>DA1. Creación de una escuela de manejo de cabezales que capacite a conductores jóvenes, mediante el apoyo del sector público y privado con el fin de incorporar a los nuevos conductores en las empresas que prestan el servicio de transporte de carga internacional.</p>

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador


Posterior a la formulación de estrategias utilizando la matriz DAFO y el CAME, se recomienda crear la estructura por medio de un cuadro el cual deberá contener en su primera columna un objetivo estratégico estableciendo las actividades que son prioridad para la empresa, aquellas que requieren la atención de los directivos y las cuales conformarán el enfoque de las estrategias. Una segunda columna que contenga una política que oriente y respalde la toma de decisiones durante la implementación de cada estrategia. Una tercera columna que la cual enumere las acciones necesarias que se debe llevar a cabo para la implementación de cada estrategia. Una cuarta columna que determine lo que se necesita para cumplir con la implementación de la estrategia. Esto implica detallar los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos técnicos. Una quinta columna en donde se asigne el elemento humano responsable para llevar a cabo la implementación de la estrategia y una última columna donde se describa el logro o beneficio que obtendrá la compañía de transporte de carga internacional terrestre a través de la implementación de cada estrategia. A continuación se presenta el listado de estrategias propuestas:

A continuación, se presenta una ilustración de cómo se deberían representar las estrategias en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, las cuales permitirán optimizar la gestión.

TABLA N° 16
Listado de estrategias.


LISTADO DE ESTRATEGIAS	
No.	Nombre de la estrategia
1	Estrategia para fortalecer la capacitación y el desarrollo del elemento humano de una compañía de transporte internacional terrestre.
2	Estrategia para fortalecer la administración financiera de una compañía de transporte internacional terrestre.
3	Estrategia para el mantenimiento preventivo y correctivo de cabezales de una compañía de transporte internacional terrestre.
4	Estrategia para optimizar los procesos y procedimientos de una compañía de transporte internacional terrestre.
5	Estrategia de inclusión del elemento humano joven como conductor de cabezal para una compañía de transporte internacional terrestre.

TABLA N° 17
Estrategia N° 1

ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL ELEMENTO HUMANO DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE					
ASPECTOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE					
OBJETIVO	POLÍTICAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
<p>Preparar a los colaboradores por medio de capacitaciones, para cumplir la misión de la compañía de transporte de carga internacional terrestre y que se sientan satisfechos de pertenecer a la misma.</p> 	<p>Elaborar un plan de capacitación sobre liderazgo, tecnología, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reuniones con las autoridades de cada área a capacitar. ▪ Identificar la cantidad de colaboradores del área a capacitar. ▪ Determinar los tiempos de cada capacitación. ▪ Contratar a un consultor especializado para que pueda impartir la capacitación. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridades ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Operativo <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Computadoras ▪ Scanner ▪ Fotocopiadora ▪ Proyector ▪ Sistemas informáticos <p>Recurso técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MBA. en Administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Gerente general ▪ Jefes de área. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora el compromiso y la identidad de las compañías de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Aumenta el entusiasmo e interés de los colaboradores de las compañías de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Se obtendrá la optimización del elemento humano compañías de transporte de carga internacional terrestre.



Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

TABLA N° 18
Estrategia N° 2

ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE					
ASPECTOS FINANCIEROS					
OBJETIVO	POLÍTICAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
<p>Mejorar la sostenibilidad económica de las compañías de transporte de carga internacional terrestre.</p> 	<p>Disminuir los costos logísticos de las compañías de transporte de carga internacional terrestre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reuniones con las autoridades. ▪ Establecer alianzas estratégicas con gasolineras y distribuidoras de aceites y lubricantes, para lograr obtener un precio preferencial por la compra en altos volúmenes. ▪ Contratar a un consultor especializado para que pueda impartir la capacitación sobre los métodos de depreciación. ▪ Implementar un método de cálculo de depreciación para vehículos de carga pesada. ▪ Implementar el uso de formularios para asignar y controlar los gastos. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridades ▪ Personal Admón. <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución ▪ Fondos Generales <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Computadoras ▪ Scanner ▪ Fotocopiadora ▪ Proyector ▪ Sistemas informáticos <p>Recurso técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MBA. en Administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Gerente general ▪ Jefes de área. ▪ Personal Admón. ▪ Gasolineras, distribuidores de aceites y lubricantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la rentabilidad de las compañías de transporte de carga internacional terrestre a través de un escudo fiscal. ▪ Se crea una fuente de financiamiento interno en las compañías de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Reducción en los costos de combustible, aceites y lubricantes. ▪ Se obtendrá la optimización de las compañías de transporte de carga internacional terrestre por medio de la asignación y control de los gastos.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 19
Estrategia N° 3

ESTRATEGIA PARA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE CABEZALES DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE					
ASPECTOS DE CONOCIMIENTO SOBRE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO	POLÍTICAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
MANTENIMIENTO PREVENTIVO					
<p>Especificar el mantenimiento adecuado que se le debe brindar a los cabezales de las compañías de transporte de carga internacional, para mantenerlo en óptimas condiciones.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un manual de mantenimiento preventivo de los cabezales para todas las compañías. ▪ Realizar limpieza y mantenimiento preventivo de cabezal después de cada viaje finalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar limpieza y mantenimiento de todos los componentes del cabezal. ▪ Llenar un formulario con las limpiezas realizadas al cabezal durante el mantenimiento. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Operativo <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maquinaria y Equipo ▪ Herramientas mecánicas. ▪ Repuestos. <p>Recurso técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ing. en Mecánica automotriz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente general ▪ Jefe de área. ▪ Personal Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al realizar una adecuada limpieza de los componentes del cabezal, permite una mayor vida útil. ▪ Al realizar un mantenimiento preventivo adecuado disminuye la frecuencia en compra de repuestos.
MANTENIMIENTO CORRECTIVO					
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar mantenimiento correctivo de cabezal cambiando repuestos deteriorados antes de realizar cualquier viaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de todos los componentes y hacer diagnóstico de todos los componentes del cabezal que necesitan mantenimiento. ▪ Llenar un formulario con las reparaciones y cambio de repuestos al cabezal. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Operativo <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maquinaria y Equipo ▪ Herramientas mecánicas. ▪ Repuestos. <p>Recurso técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ing. en Mecánica automotriz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente general ▪ Jefe de área. ▪ Personal Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al realizar mantenimiento correctivo se disminuye los rescates mecánicos en carretera. ▪ Evita retrasos en la entrega de mercancías.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

TABLA N° 20


Estrategia N° 4

ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE					
ASPECTOS DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
OBJETIVO	POLÍTICAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
Mejorar la coordinación y comunicación entre los procesos y procedimientos de las compañías de transporte de carga internacional para ofrecer un servicio de calidad y con mejor capacidad de respuesta a las necesidades que el cliente requiera.	Actualizar los procesos y procedimientos de las actividades administrativas y operativas, para aumentar la eficiencia y al mismo tiempo disminuir los retrasos en las entregas de mercancías.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar a nivel general todos los procesos y procedimientos de la compañía de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Documentar todos los procesos y procedimientos para crear un manual. ▪ Establecer nuevos lineamientos para los procesos y procedimientos que lo requieran. ▪ Aprovechar los recursos existentes que posee la compañía para establecer mejor comunicación entre departamentos. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridades ▪ Personal Administrativo <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Computadoras ▪ Scanner ▪ Fotocopiadora ▪ Sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Gerente general ▪ Jefes de área. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El aprovechamiento de los recursos al máximo de las compañías de transporte de carga internacional terrestre permitirá realizar procesos y procedimientos más eficientes. ▪ Se obtendrá la optimización del tiempo de traslado de mercancías de las compañías de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Garantizará un servicio de transporte de carga internacional terrestre con altos estándares de calidad.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 21

Estrategia N° 5

ESTRATEGIA DE INCLUSION DEL ELEMENTO HUMANO JOVEN COMO CONDUCTOR DE CABEZAL PARA UNA COMPAÑIA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE					
ASPECTOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE					
OBJETIVO	POLÍTICAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO
<p>Promover la inclusión de elemento humano joven como conductor de cabezal para posteriormente ser contratado por compañías de transporte de carga internacional terrestre a través de la creación de una escuela de manejo, a fin de formar conductores de carga pesada calificados y que contribuyan al desarrollo de este servicio.</p> 	<p>Establecer una política empresarial que incentive e incorpore elemento humano joven a todas las compañías de transporte de carga internacional terrestre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y presentar una política, para su análisis y autorización. ▪ Adecuar un plan de estudio sobre los temas relacionados con conducción de cabezal. ▪ Establecer alianzas con gremiales de transporte de carga e instituciones de gobierno. ▪ Desarrollar capacitaciones sobre los temas relacionados a la conducción de cabezal y reglamento de transporte de carga terrestre internacional. 	<p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridades ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Operativo <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos en Ejecución ▪ Fondos Generales. <p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Computadoras ▪ Scanner ▪ Fotocopiadora ▪ Proyector ▪ Sistemas informáticos ▪ Cabezales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Directiva ▪ Gerente general ▪ Jefes de área. ▪ Conductores de carga pesada. ▪ Representantes de gremiales de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Vice-Ministerio de transporte ▪ Instituciones gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de conductores de carga pesada altamente calificados en las compañías de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Fortalecimiento de la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre. ▪ Disminución en las estadísticas de accidentes de tránsito por parte del servicio de transporte de carga terrestre internacional.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

TABLA N° 22

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LAS ESTRATEGIAS.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades correspondiente a las estrategias sugeridas:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LAS ESTRATEGÍAS EN LAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE												
ACTIVIDADES	AÑO											
	PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE		
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL ELEMENTO HUMANO												
Realizar reuniones con las autoridades de cada área a capacitar												
Identificar la cantidad de colaboradores de cada área												
Determinar los tiempos de cada capacitación												
Contratar a un consultor especializado												
FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA												
Realizar reuniones con las autoridades												
Establecer alianzas estratégicas con gasolineras y distribuidoras												
Contratar a un consultor especializado												
Implementar método de depreciación												
Implementar uso de formularios para asignar y controlar gastos												
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO												
Realizar limpieza y mantenimiento de cabezales												
Llenar formularios con las limpiezas realizadas												
Revisión y diagnóstico de todos los cabezales												
Realizar reparaciones y cambio de repuestos a los cabezales												
OPTIMIZAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS												
Revisión general de todos los procesos y procedimientos												
Establecer nuevos lineamientos que sean requeridos												
Documentar y Crear manual de procesos y procedimientos												
Aprovechar los recursos existentes para mejorar la gestión												
INCLUSIÓN DE ELEMENTO HUMANO JOVEN (CONDUCTORES)												
Elaborar y presentar una política para su análisis y autorización												
Adecuar un plan de estudios sobre conducción de carga pesada												
Establecer alianzas con Gremiales de Transportistas de carga												
Creación de escuela de manejo de carga pesada												

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

4) **Políticas.** Se sugiere que las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre establezcan políticas que sean del conocimiento de todo el personal y que estas contribuyan con las autoridades a solucionar cualquier incidente.

Estas políticas serán de ayuda para poder organizar, gestionar y administrar el capital humano de una empresa; para ello generalmente se crea un documento que puede contener los siguientes aspectos: calidad, seguridad vial, recursos humanos, seguridad y salud ocupacionales.

Para la elaboración se recomienda tomar en cuenta el conocimiento de los aspectos que la conforman y hacia donde debe ser orientada cada política.

- a) **La política de calidad.** Se sugiere que se oriente a satisfacer los requerimientos de los clientes lo que contribuirá para asegurar la calidad basada en los estándares establecidos y lograr así la excelencia empresarial y la mejora continua.
- b) **Política de seguridad vial.** Se recomienda esté dirigida a la acción entre las partes involucradas en el desarrollo de las operaciones, mediante el cumplimiento de leyes y reglamentos que permitan prestar un buen servicio.
- c) **Política de recursos humanos.** Se sugiere esté orientada a la contratación del elemento humano que requiera la empresa, además sirven de apoyo para obtener un modelo a seguir en cuanto a los criterios de selección de personal, desempeño laboral, capacitaciones y desarrollo del elemento humano.
- d) **Política de seguridad y salud ocupacional.** Se sugiere que encuentre enfocada en la prevención de incidentes que dichas políticas logren ser evitarlos para garantizar la salud y la seguridad ocupacional del elemento humano que trabaja para la empresa.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se deben establecer las políticas en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, las cuales permitirán optimizar la gestión.

TABLA N° 23
Políticas Empresariales.

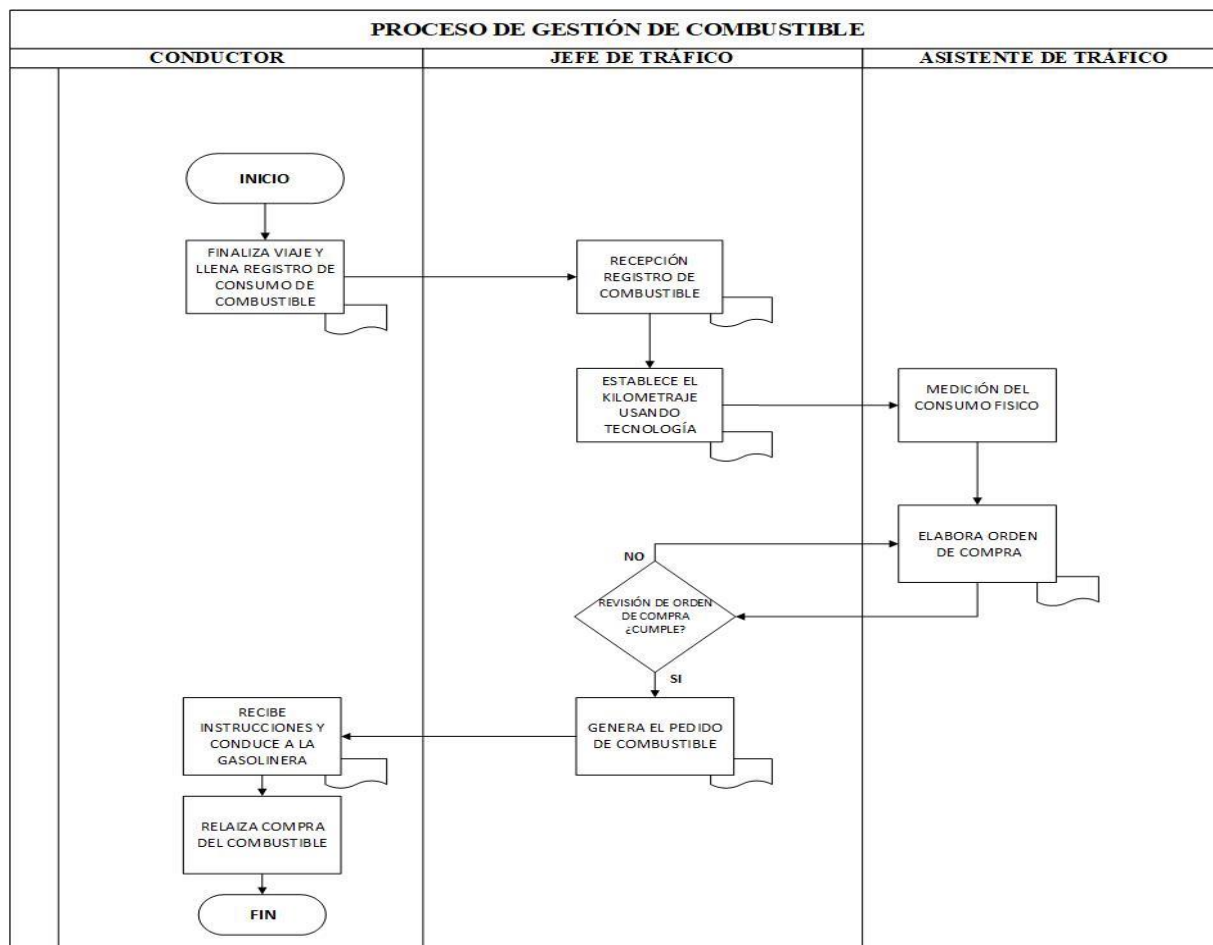
<p>a. Política de calidad.</p> <p>En el compromiso de satisfacer las necesidades y los estándares solicitados por nuestros clientes, la calidad que ofrecemos en nuestra empresa la manifestaremos poniendo en práctica los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de mejoras continuas en los procesos. ▪ Agilidad en los procedimientos. ▪ Compromiso con los de satisfacer las expectativas requeridas. ▪ Seguridad absoluta en el traslado clientes de la carga.
<p>b. Política de seguridad vial.</p> <p>El objetivo de dicha política es prestar un servicio seguro y de calidad mediante el apoyo de las partes involucradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada equipo de la flota cuenta con sus mantenimientos al día. ✓ La flota de equipos contará con todos los requisitos legales que se apliquen en concepto de seguridad vial establecidos en los diferentes países. ✓ Monitorear que se cumplan los límites de velocidad establecidos. ✓ Impedir la conducción de los cabezales si se detecta que el conductor se encuentra bajo los efectos del alcohol u otros estupefacientes. ✓ Identificar los riesgos existentes en las rutas establecidas.
<p>c. Política de recursos humanos.</p> <p>La empresa es consciente que el personal es nuestro principal activo y que la excelencia en su desempeño contribuye a ser la clave del éxito y esto se logra uniendo los intereses de la empresa y de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento de personal calificado con experiencia mínima de tres años en el rubro. ▪ Evaluación de desempeño anual. ▪ Capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
<p>d. Política de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>La seguridad es lo más importante, para ello creer que todos los accidentes y enfermedades pueden ser prevenidos por lo cual nuestras políticas se enfocan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar los riesgos potenciales. ✓ Uso de equipo de protección en las instalaciones. ✓ Proporcionar al personal un seguro privado por riesgos. ✓ Promover una conducta preventiva en seguridad y salud ocupacional.

5) **Procesos y procedimientos.** Se recomienda que las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre establezcan procesos y procedimientos adecuados los cuales permitirán optimizar su gestión.

a) **Procesos.** Se sugiere priorizar en los procesos que generen más valor para la empresa, los cuales si no se realizan de la manera correcta pueden afectar el funcionamiento y causar pérdidas. Por lo cual se recomienda realizar una revisión periódicamente de los procesos y realizar mejoras continuas de los mismos. A continuación se presenta el ejemplo de uno de los procesos propuestos, ver los demás ejemplos en anexo N°5.

Figura N° 3

Proceso de gestión de combustible.



b) **Procedimientos.** Se recomienda determinar los procedimientos necesarios en la gestión del transporte de carga internacional terrestre, ya que en ellos encontramos el método de actuar adecuado para el desarrollo de futuras actividades y además encontramos una secuencia cronológica de las acciones requeridas y de los lineamientos a seguir para el desarrollo de los diferentes procesos. A continuación se presenta el ejemplo de uno de los procedimientos propuestos, ver los demás ejemplos en anexo N°6.

TABLA N° 24

Procedimiento de gestión de combustible.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMBUSTIBLE	
Descripción	Responsable
1. Finalizado el recorrido del viaje se deben volver a llenar los tanques y se debe anotar el registro de los galones consumidos.	Conductor
2. Establecimiento del kilómetro recorrido. - Se debe poner en marcha un sistema de control de combustible por cada cabezal que conforma la flota. - Se debe establecer el kilometraje recorrido mediante la utilización de herramientas como: conocimiento de los kilometrajes de las rutas, informes de recorrido utilizando el GPS y conexión de computadora externa a motor para determinar el kilometraje.	Jefe de tráfico
3. Medición del consumo de combustible. - Se debe disponer de un registro de consumo de combustible de cada cabezal y cuál es el kilometraje recorrido.	Asistente de tráfico
4. Para obtener un registro del consumo de combustible se recomienda llenar los tanques de combustible a su máxima capacidad.	Jefe de mantenimiento
5. Para obtener el promedio de galones a consumir se debe calcular a partir de los kilómetros recorridos divididos entre el rendimiento promedio por galón (de 7 a 9 kilómetros por galón).	Asistente de tráfico
6. Llenado de los registros. - El conductor es el responsable de llenar el combustible de los tanques en la gasolinera. Debe presentar un vale de combustible firmado previamente por el jefe de tráfico con el total de galones de consumo que se le ha calculado según el recorrido.	Conductor
7. Después de llenar el combustible el conductor entrega los comprobantes de compra de combustible al jefe de tráfico para su registro.	Jefe de tráfico

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

6) **Reglas.** Se recomienda que las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre posean un reglamento interno de trabajo. Lo principal es establecer las acciones específicas y necesarias que permitan evitar acciones incorrectas que afecten el desempeño de las funciones de los trabajadores dentro de la empresa, lo cual permitirá

optimizar su gestión. Se sugiere realizar un análisis interno que permita identificar los incidentes o contingencias más recurrentes entre los empleados para posteriormente elaborar un reglamento interno. Este análisis también consiste en revisar la legislación en El Salvador con el objetivo de conocer que aspectos rigen al transporte de carga internacional terrestre. Esto servirá como base legal para la correcta redacción y para que las reglas se establezcan en concordancia respetando las leyes, códigos y reglamentos vigentes en el país. Posteriormente es necesario realizar la redacción la cual se sugiere que sean escritas en un lenguaje simple y que faciliten una acción que deba cumplirse. Al terminar la redacción se recomienda realizar una reunión entre las autoridades para constatar que las reglas se comprenden y son fáciles de aplicar para todo el personal, para validar su aprobación en la empresa. Por último, se sugiere difundir el reglamento interno aprobado por las autoridades con la finalidad de dar a conocer a todo el personal su existencia e iniciar su aplicación dentro de la empresa. (Ver anexo 12)

Sanciones. En respuesta a las reglas estipuladas en la empresa de servicio de transporte de carga terrestre internacional se establecen sanciones, las cuales pueden clasificarse en:

- **Leves.** Consisten en una llamada de atención verbal o escrita. En caso de reincidencia de más de tres llamadas de atención verbal o escrita se procederá a considerar la siguiente sanción como grave.
- **Graves.** Consisten en una suspensión de labores sin goce de sueldo por un periodo de tiempo determinado. En caso de reincidencia de más de tres sanciones graves se procederá a considerar la siguiente sanción muy grave.
- **Muy graves.** Consisten en realizar una acción indebida la cual sea motivo o causal de despido inmediato.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se sugiere se elaboren las reglas en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, las cuales permitirán optimizar la gestión.

TABLA N° 25
Reglas y sanciones.

No.	REGLA	SANCIÓN	TIPO DE SANCIÓN
1	Los conductores deben presentarse en el horario establecido para realizar el traslado de mercancías.	Amonestación verbal en caso de que no haya una justificación.	Leve
2	Los conductores deben vestir uniforme y portar su identificación de manera visible.	De no portar uniforme ni su identificación visible no podrá ingresar a las instalaciones.	Leve
3	Es obligatorio el uso de casco y chaleco reflectivo dentro de las instalaciones portuarias, industriales y predios.	Si no utiliza los implementos de seguridad requeridos no se le permite ingresar a las instalaciones.	Leve
4	Los conductores deben tratar de manera cortés y educada a todas las personas dentro y fuera de las instalaciones de la compañía.	En caso de incumplimiento se le amonestará de manera escrita mediante un memorándum.	Leve
5	Los conductores deben mantener el vehículo limpio y en buen estado.	Amonestación verbal.	Leve
6	En caso el conductor necesite bajar del cabezal por algún motivo, este deberá cerrar puertas y ventanas con llave.	Amonestación verbal.	Leve
7	El conductor debe manejar a la defensiva y respetando las normas del reglamento general de tránsito terrestre durante el traslado de mercancías.	Amonestación escrita mediante un memorándum. Nota: en caso de reincidir se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 15 días.	Leve
8	Las velocidades máximas permitidas para los conductores de carga pesada son: traslado en carretera 70 km/h de día y sin lluvia, 65 km/h de noche y sin lluvia, traslado en la ciudad 40 km/h y traslado en parques industriales 10 km/h.	Amonestación verbal. Nota: en caso de reincidencia (más de tres llamados de atención) se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 15 días.	Leve
9	Los conductores deben reportar de inmediato a su jefe, cualquier imprevisto o accidente que ocurra durante la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre.	De no reportarse con su jefe inmediato se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 7 días.	Grave
10	Los conductores tienen prohibido llevar pasajeros en cualquier parte del exterior del cabezal, así como también dentro del contenedor o furgón.	En caso de comprobarse que lleven pasajeros ajenos a la empresa, se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 15 días. Nota: en caso de reincidir se procederá con el despido inmediato.	Grave
11	Los conductores tienen prohibido trasladar cualquier mercancía dentro del cabezal o del contenedor que no haya sido pactada en contrato con el cliente.	En caso de comprobarse que traslade mercancías no autorizadas, se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 15 días. Nota: en caso de reincidir se procederá con el despido inmediato.	Grave
12	Los conductores tienen prohibido efectuar paradas no autorizadas durante el traslado de mercancías.	En caso de no tener justificación por la parada no autorizada, se procederá a suspender por un periodo de 7 días.	Grave
13	Los conductores tienen prohibido el uso de dispositivos móviles mientras conducen.	En caso de incumplimiento de esta regla se procederá a la suspensión de labores por un periodo de 7 días.	Grave
14	Está prohibido conducir bajo los efectos de cualquier bebida embriagante o estupefacientes.	El incumplimiento de esta regla es causal despido inmediato.	Muy grave

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

7) **Programas.** Se sugiere que las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre cuenten con programas de capacitación empresarial, los cuales permitirán optimizar su gestión. Los programas de capacitación empresarial se sugieren para darle oportunidad al personal de crecer y liberar su potencial en el desempeño de sus funciones

Para elaborar un programa es necesario analizar la situación actual tanto del servicio de transporte de carga internacional terrestre, así como también del equipo de colaboradores con el que cuenta la compañía. En este análisis se deben considerar los objetivos estratégicos y las habilidades que posee el elemento humano actualmente. Para posteriormente definir que conocimientos y habilidades se necesitan aprender o potenciar en el elemento humano con la finalidad cumplir con las metas y objetivos propuestos. Los objetivos de los programas empresariales deben establecerse con claridad, precisión, ser medibles y delimitarse en el tiempo. Se recomienda que en el diseño se detallen las acciones que se van a realizar para llevar a cabo el programa empresarial, aspectos como los conocimientos y habilidades se desea que el personal adquiera en base a las necesidades que se han detectado a fortalecer en el análisis previo. También es necesario detallar el equipo a utilizar, los recursos, el facilitador, el lugar, el perfil del participante, el número de personas a capacitar y el tiempo de duración del programa. Todo lo anterior servirá de apoyo para poner en marcha el programa de capacitación empresarial y en el cual se definirán los indicadores de aprendizaje que ayudaran a determinar si realmente el personal está asimilando el conocimiento y adquiriendo las competencias requeridas que se han programado en un tiempo específico, para cada programa de capacitación. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se deben diseñar los programas en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, las cuales permitirán optimizar la gestión.

a. Liderazgo e imagen empresarial.

Desarrollar una capacitación enfocada a crear identidad por parte del gerente y jefes de área en la empresa, para poder crear un ambiente y compromiso de parte de la dirección hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales.

TABLA N° 26

Programa la importancia de un líder comprometido.

TEMA:	LA IMPORTANCIA DE UN LÍDER COMPROMETIDO
OBJETIVO:	Crear conciencia en los participantes sobre la importancia de estar identificado con los valores de la empresa, para cumplir los objetivos estratégicos.
TEMARIO:	Liderazgo, tipo de líder, identidad empresarial, gerencia con valores.
FACILITADOR:	Consultores de la Universidad de El Salvador
EQUIPO:	Computadora, Proyector, Bocinas, micrófono y cables.
RECURSOS MATERIALES:	Folletos, papel bond, útiles varios.
LUGAR:	Sala de capacitaciones.
PERFIL DEL PARTICIPANTE:	Gerente general y jefes de área.
PERSONAS POR CAPACITAR:	08
DURACIÓN EN HORAS:	04

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

b. Relaciones Interpersonales y Accesibilidad de comunicación

Desarrollar una capacitación enfocada en crear buenas relaciones interpersonales y comunicación por entre del Gerente general, jefes de área, personal administrativo y conductores de carga pesada, para poder crear un ambiente agradable y abierto a sugerencias.

TABLA N° 27

Programa de comunicación y trabajo en equipo.

TEMA:	COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
OBJETIVO:	Mejorar las relaciones del equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas y crear un ambiente ameno para mantener una buena comunicación entre jefes y subalternos.
TEMARIO:	Organización y dirección del equipo de trabajo.
FACILITADOR:	Consultores de la Universidad de El Salvador
EQUIPO:	Computadora, proyector, bocinas, micrófono y cables.
RECURSOS MATERIALES:	Folletos, papel bond, útiles varios.
LUGAR:	Sala de capacitaciones.
PERFIL DEL PARTICIPANTE:	Gerente general, jefes de área, personal administrativo y conductores.
PERSONAS POR CAPACITAR:	20
DURACIÓN EN HORAS:	04

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

c. Conocimientos tecnológicos.

Desarrollar una capacitación enfocada a crear conocimientos y habilidades tecnológicas del personal administrativo en la empresa, para poder planificar de la mejor manera los recursos y brindar un servicio de transporte de carga internacional terrestre con altos estándares de calidad.

TABLA N° 28

Programa de software y uso de nuevas tecnologías.

TEMA:	SOFTWARE Y USO DE NUEVAS TEGNOLOGÍAS
OBJETIVO:	Mejorar los conocimientos y habilidades sobre nuevas tecnologías implementadas en el transporte de carga pesada para brindar un servicio con altos estándares de calidad.
TEMARIO:	Rastreo y control en tiempo real, administración eficiente de la flota, refuerzo de seguridad de los activos.
FACILITADOR:	Consultor de la Compañía Magnitracking
EQUIPO:	Computadora, proyector, bocinas, micrófono, modem y cables.
RECURSOS MATERIALES:	Folletos, papel bond, útiles varios.
LUGAR:	Sala de capacitaciones.
PERFIL DEL PARTICIPANTE:	Gerente general, jefe de tráfico y personal administrativo.
PERSONAS POR CAPACITAR:	05
DURACIÓN EN HORAS:	08

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

d. Conocimiento sobre métodos de cálculo de depreciación.

Desarrollar una capacitación enfocada a crear conocimientos sobre un método de cálculo de la depreciación de vehículos de carga pesada, para implementar en las compañías de transporte internacional terrestre el cual contribuirá como escudo fiscal y también a la creación de una fuente de financiamiento interno.

TABLA N° 29

Programa de métodos de cálculo de depreciación de vehículos.

TEMA:	MÉTODOS DE CÁLCULO DE DEPRECIACION DE VEHÍCULOS
OBJETIVO:	Mejorar los conocimientos sobre un método de cálculo de la depreciación de vehículos de carga pesada, para implementarlo en las compañías de transporte de carga internacional terrestre.
TEMARIO:	Depreciación de vehículos de carga pesada.
FACILITADOR:	Consultores de la Universidad de El Salvador
EQUIPO:	Computadora, proyector, bocinas, micrófono y cables.
RECURSOS MATERIALES:	Folletos, papel bond, útiles varios.
LUGAR:	Sala de capacitaciones.
PERFIL DEL PARTICIPANTE:	Gerente general, jefe financiero y personal administrativo.
PERSONAS POR CAPACITAR:	05
DURACIÓN EN HORAS:	04

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

e. Conducción de vehículos de carga pesada y conocimientos básicos de mecánica pesada.

Desarrollar una capacitación enfocada a crear conocimiento y destrezas en los conductores de carga pesada terrestre, para poder brindar un servicio eficiente disminuyendo al mínimo los contratiempos y las rutas de entrega.

TABLA N° 30

Programa de manejo de cabezal y mecánica básica.

TEMA:	MANEJO DE CABEZAL Y MECÁNICA BÁSICA
OBJETIVO:	Mejorar las habilidades de manejo y conocimientos sobre mecánica básica de los conductores de carga pesada, para poder responder ante cualquier situación que se suscite durante la prestación del servicio de traslado de mercancías vía terrestre.
TEMARIO:	Reglamento del transporte de carga terrestre, Capacidad de carga, Mecánica básica del cabezal, Conducción y maniobras en carretera.
FACILITADOR:	Instructor especializado de transporte de carga pesada terrestre de una escuela de manejo
EQUIPO:	Un cabezal y remolque.
RECURSOS MATERIALES:	Equipo de señalización, cacos de seguridad, botas, aceites, lubricantes y herramientas varias.
LUGAR:	Predio de cabezales.
PERFIL DEL PARTICIPANTE:	Conductores de carga pesada.
PERSONAS POR CAPACITAR:	12
DURACIÓN EN HORAS:	170

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

8) Presupuestos. Es recomendable que las compañías de transporte internacional terrestre posean planes para desarrollar en términos económicos en los cual se determinen el origen y la asignación de los recursos financieros necesarios para lograr sus objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado, los cuales permitirán optimizar su gestión.

A continuación, se presenta la estructura de como las compañías de transporte de carga internacional terrestre deberían elaborar un presupuesto:

TABLA N° 31

Control de costos de viaje terminado por cabezal.

CONTROL DE COSTOS DE VIAJE TERMINADO POR CABEZAL

Nombre del conductor: _____ **Placa:** _____

No.	INGRESO TOTAL POR VIAJE			EGRESO TOTAL POR VIAJE														UTILIDAD 18]
	Cobro devengado 1]	Impuestos 14.75% 2]	Ingreso neto 3]	Salario del conductor 4]	Combustible 5]	Mantenimiento 6]	Parqueo 7]	Prestaciones 8]	GPS 9]	Línea celular 10]	Peaje 11]	Viáticos 12]	Seguro de cabezal 13]	Depreciación 14]	Total egresos 15]	Impuestos 16]	Egreso neto 17]	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

1]Ver anexo 7

8]Ver anexo 7

15]Ver anexo 7

2]Ver anexo 7

9]Ver anexo 7

16]Ver anexo 7

3]Ver anexo 7

10]Ver anexo 7

17]Ver anexo 7

4]Ver anexo 7

11]Ver anexo 7

18]Ver anexo 7

5]Ver anexo 7

12]Ver anexo 7

6]Ver anexo 7

13] Ver anexo 7

7]Ver anexo 7

14] Ver anexo 7

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

C. ORGANIZACIÓN

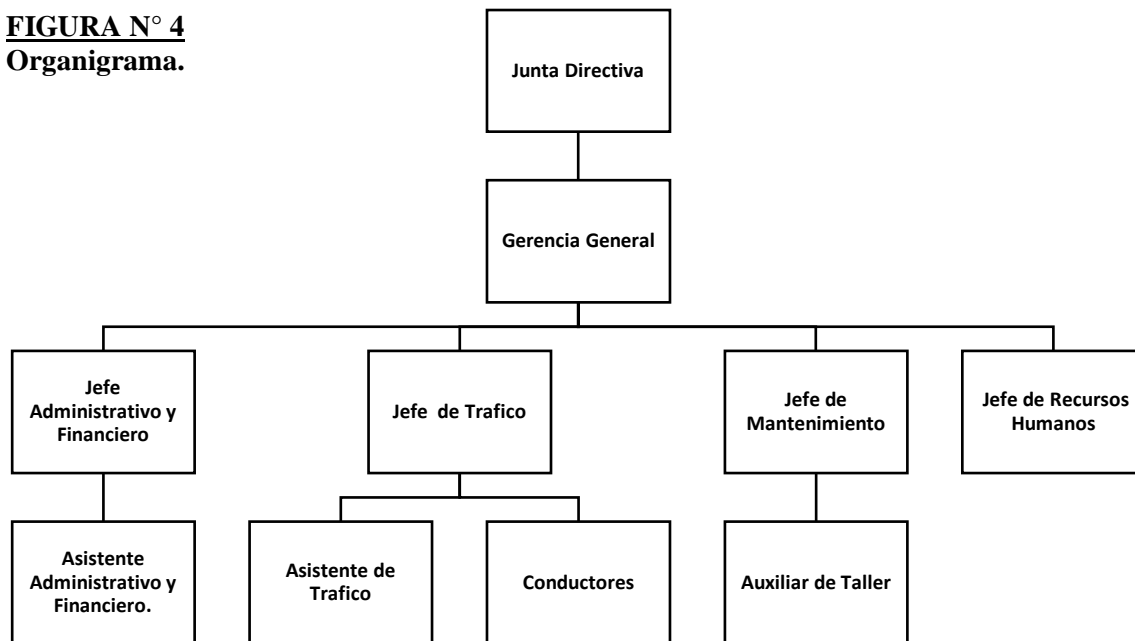
Como segundo elemento del proceso de gestión administrativa tenemos la organización la cual un arreglo ordenado de las relaciones existentes entre las diferentes unidades administrativas de la organización. Es importante agregar que mediante la implementación de la organización se puede lograr reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades del personal de la empresa. Es indispensable durante la realización del proceso de organización la creación de los organigramas, los manuales administrativos y la distribución en planta y oficina.

En el siguiente apartado se recomienda la formulación del organigrama de la empresa para establecer su estructura jerárquica, elaborar los manuales administrativos y la distribución de planta y oficina más recomendable para una empresa de transporte de carga internacional terrestre.

1) Estructura organizacional.

Se sugiere la siguiente estructura organizacional:

FIGURA N° 4
Organigrama.



2) Responsabilidades y funciones principales de las unidades administrativas reflejadas en el organigrama sugerido.

A continuación, se recomienda la forma de elaborar la descripción de las responsabilidades y funciones de las unidades administrativas en la estructura organizacional de una empresa de transporte de carga internacional terrestre:

TABLA N° 32

Responsabilidades y funciones principales de las unidades administrativas reflejadas en el organigrama.

a) Junta Directiva: está constituida por los socios de la empresa y ellos se encargan de orientar y planificar las estrategias de la empresa, además analiza las decisiones, alianzas con otras empresas y compra de equipos que contribuyan a una mejor operación de la empresa. Debe fortalecer y promover dinámicas que permitan a la empresa adaptarse a los cambios constantes en el mercado de transporte de carga internacional.
b) Gerente General: se encarga de coordinar y supervisar que cada área de la empresa cumpla con sus funciones para garantizar una mayor eficiencia en los procesos, para ello tomara las decisiones que crea que sean las más adecuadas para evitar problemas que puedan perjudicar las metas de la empresa.
c) Jefe Administrativo y Financiero: se encarga de supervisar el flujo de dinero que la empresa posee, debe conocer las leyes que regulan el área financiera de las empresas para garantizar que los movimientos que se realicen en las cuentas sean legales. Además se encarga del aspecto administrativo de la empresa.
d) Asistente Administrativo y Financiero: brinda asistencia al jefe Administrativo y Financiero en tareas como procesamiento de la documentación de los empleados, informes, planillas de pagos, compensaciones y beneficios.
e) Jefe de Tráfico: se encarga de planificar y coordinar la flota de cabezales y todas las actividades necesarias para que se lleve a cabo el transporte de carga internacional terrestre, de una manera más eficiente asignando los recursos necesarios para su desarrollo y velando por el estado de la flota, el cumplimiento de las normas y leyes vigentes en materia de transporte de carga a nivel nacional e internacional.
f) Asistente de Tráfico: apoya al jefe de tráfico en el desarrollo de las operaciones verificando la documentación aduanal, realizando seguimiento de los equipos que se encuentren en ruta, control de entradas y salidas entre otras actividades más.
g) Conductor: es el responsable de conducir el cabezal asignado para transportar la mercancía hacia su destino, además de verificar la documentación aduanal que se le entrega para el proceso de traslado.
h) Jefe de Recursos Humanos: dirige los procesos de gestión del elemento humano, la contratación, capacitación y desarrollo del personal, además de motivar a los empleados de la empresa.
i) Jefe de Mantenimiento: es el responsable de mantener la flota de cabezales en óptimas condiciones, debe velar por que las reparaciones se realicen en el menor tiempo posible y de una manera más eficiente.
j) Auxiliar del Taller: es el que se encarga de realizar los mantenimientos tanto preventivo como correctivo de la flota de cabezales además de realizar rescates en carretera de ser necesario.

3) **Manual Administrativo.**

A las empresas dedicadas al servicio de transporte de carga internacional terrestre se les recomienda que elaboren manuales administrativos que describan las responsabilidades de cada área de la empresa, mediante la elaboración de los manuales de organización, manual de descripción de puestos y manual de bienvenida e inducción.

- a) **Manual de Inducción y Bienvenida:** contiene la carta de bienvenida, filosofía empresarial, políticas, procedimientos, información sobre puesto de trabajo, prestaciones, días de descanso, asuetos, vacaciones, incentivos y horarios de trabajo. A continuación se presenta la estructura del manual:



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE MANUAL DE INDUCCION Y BIENVENIDA

INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

I. Carta de bienvenida

Hoy formas parte de una empresa proveedora de servicio de transporte de carga internacional terrestre, felicidades por haber sido elegido para integrar nuestro equipo de trabajo y como equipo debemos esforzarnos para que la empresa tenga éxito.

Te invitamos a que te sientas orgulloso por el trabajo que realizas, así como también a participar y aceptar la responsabilidad del éxito de nuestra empresa. Sabemos que juntos vamos a lograr todos los objetivos que nos propongamos.

El presente manual se elaboró con la finalidad de que tú conozcas el entorno laboral en el cual desarrollarás tus funciones y actividades. También encontraras la información de nuestra empresa, misión, visión, valores empresariales, organigrama, descripción de puestos, políticas y reglas que se

practican, entre otros datos de interés.

II. Historia de la empresa.

Es una empresa de sociedad anónima de capital variable que tuvo sus inicios en febrero del año 1999, siendo su principal función el servicio de transporte de contenedores y furgones desde los principales puertos de Guatemala y Honduras, así como también el transporte terrestre hacia México y el resto de los países centroamericanos.

Es una compañía que poco a poco logro posicionarse en el mercado de transporte de carga internacional y para ello trabajaron con tenacidad y entrega hasta lograr ser reconocida como una empresa seria y responsable.

La empresa cuenta con más de 24 años de experiencia en el mercado y en la actualidad cuenta con quince unidades de transporte las cuales se encuentran al servicio de una de las naviera multinacional que tiene más de 35 años de presencia en nuestro país con sede en Miami.

III. Filosofía empresarial.

- **Misión.**

Colocar la misión de la empresa.

- **Visión.**

Colocar la visión de la empresa.

- **Valores empresariales.**

Colocar los valores empresariales.

IV. PRESTACIONES E INCENTIVOS

- a. Uniforme:** La compañía provee de equipo de seguridad, uniforme y botas, a todo el personal administrativo y operativo que desempeña sus funciones tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa, los cuales son proporcionados gratuitamente una vez al año.
- b. Salarios:** La remuneración del personal en planta (jefaturas, asistentes y auxiliares), recibirán su salario de forma quincenal los días quince y treinta de cada mes en base al artículo 130 literal 1, del Código de Trabajo. Los conductores recibirán su salario al finalizar cada viaje, el salario de cada viaje se encuentra previamente establecido dependiendo del destino en el cual entregaron la carga de acuerdo al artículo 130 literal 2, del Código de Trabajo.
- c. Descanso semanal, asueto y vacaciones.**
- **Descanso semanal.** Todo administrativo tiene derecho a descanso semanal remunerado.
 - **Días de asueto.** El goce de días de asueto para el personal administrativo es de acuerdo a la legislación nacional, de la siguiente manera: 01 de mayo, 10 de mayo, 17 de junio, 03, 05 y 06 de agosto, 15 de septiembre, 2 de noviembre, 25 de diciembre y 01 de enero.
 - **Vacaciones.** De acuerdo a lo establecido en el artículo 177 del Código de Trabajo, el trabajador que cumpla un año laboral tendrá quince días de descanso en concepto de vacaciones anuales y el pago será de acuerdo al salario equivalente de quince días más el 30%.
- d. Prestaciones legales.**
- **Seguro social.** El trabajador está asegurado en el ámbito de salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), de acuerdo al inciso 2 artículo 29 de la Ley del Seguro Social el trabajador deberá aportar el 3% sobre su salario y el patrono el 7.5%, sobre el salario del trabajador.

- **Fondo de ahorro de pensiones.** Los trabajadores están afiliados en el sistema de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), para ello el trabajador aportara el 7.25% sobre su salario y el patrono el 8.75% de acuerdo a lo establecido en el inciso 2 artículo 16 de la Ley Integral del Sistema de Pensiones.
- **Aguinaldo.** Según el artículo 197 del Código de Trabajo los trabajadores que tengan un año o más de laborar en la empresa al 12 de diciembre recibirán una prima en concepto de aguinaldo la cual corresponde al tiempo que tiene el trabajador de estar laborando en la empresa y en el caso de los trabajadores que tengan menos de un año recibirán su aguinaldo de forma proporcional. El aguinaldo será entregado entre las fechas del 12 al 20 de diciembre de acuerdo al artículo 200 del Código de trabajo.

e. Incentivos.

- En el caso de los conductores recibirán un bono de \$10.00 por cada viaje ingresado en el mes, los primeros tres en la lista que hayan tenido el consumo de combustible más bajo.
- El día que el conductor de carga pesada que se presente para realizar un viaje antes de salir de la empresa recibirá un vale de descuento por \$1.00 para su desayuno y \$2.00 para su almuerzo, como beneficio del programa de comedor subsidiario.

f. Horarios de trabajo.

El horario para empleados con funciones administrativas es de lunes a sábado, en una sola jornada, a partir de las ocho horas hasta las diecisiete horas, con una pausa de una hora para tomar alimentos.

Para el personal operativo se elaboraran horarios de trabajo, en relación con la prestación del servicio de transporte de carga internacional terrestre para brindar una mejor atención durante las veinticuatro horas del día.

- b) **Manual de Organización:** contiene la estructura organizacional de la empresa. A continuación se presenta la estructura que debe contener el manual:



**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

I. INTRODUCCION.

Colocar la introducción del manual.

II. OBJETIVO DEL MANUAL.

Colocar los objetivos del manual.

III. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Colocar la historia de la empresa.

IV. MARCO JURIDICO.

Colocar las leyes que rigen las funciones de la empresa.

V. MISION Y VISION.

Colocar la misión y visión de la empresa.

VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Colocar la estructura organizacional.

VII. FUNCIONES.

Colocar las funciones que realizan en cada área del organigrama.

- c) **Manual de Descripción de Puestos:** contiene la descripción de las funciones que desempeñan en cada área de la empresa. A continuación se presenta la estructura que debe contener el manual:



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

- I. INTRODUCCION.** Se debe colocar la introducción del manual.
- II. OBJETIVOS DEL MANUAL.** Se colocaran los objetivos del manual
- III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.** Colocar la estructura organizacional.
- IV. DESCRIPCION DE PUESTOS.** Colocar descripción de puestos, ver la descripción de los demás puestos en anexo N°8.

TABLA N° 33

Descripción de puestos.

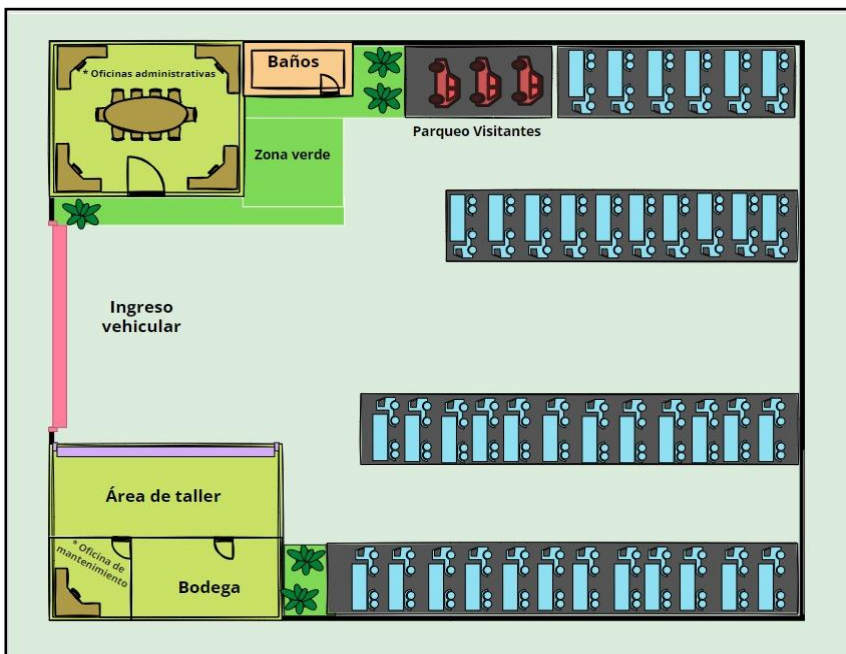
	Nombre de la organización	Fecha			
		Página	De		
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página	De		
Fecha					
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Conductores				
Número de plazas	Doce				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.				
Jefe inmediato	Jefe de trafico				
Subordinados directos	No tiene				
Dependencia funcional	No tiene.				
Funciones específicas	<p>Transportar las mercancías de un lugar a otro. Asegurarse que la carga se encuentre bien sujeta y protegida durante el transporte de la misma. Realiza inspecciones diarias del vehículo asignado y reporta cualquier problema de mal funcionamiento. Trasladar la mercadería asignada hacia su lugar de destino. Revisar periódicamente el buen estado del vehículo asignado con el fin de garantizar que se encuentre en óptimas condiciones para realizar los viajes. Al finalizar cada viaje llevar el cabezal a abastecer de combustible en la gasolinera designada. Comprobar que la información contenida en los documentos que amparan la mercancía sea la correcta. Realizar trámites en frontera. Cumplir con las normas establecidas para el transporte de carga terrestre.</p>				

Responsabilidad	Es responsable de la correcta realización del transporte, del cuidado y buen uso de los documentos que amparan la carga que transporta, así como también la custodia y la conservación de la carga que transporta.	
Comunicación		
Ascendente	Jefe de tráfico	
Horizontal	Asistente de tráfico, Auxiliares de taller, Asistente administrativo y financiero	
Descendente	No tiene.	
Externa	Clientes, tramitadores, agentes aduanales.	
Especificaciones		
Conocimiento	Conocimiento de los reglamentos de seguridad vial. Conocimiento básico de mecánica. Atención al cliente. Conocimiento de trámites aduanales.	
Experiencia	Tres años de experiencia en el manejo de cabezales comprobable.	
Personalidad	Dinamismo Tolerancia al estrés Pro actividad Responsabilidad	Autonomía Flexibilidad Disciplina.

4) Distribución en planta y oficina.

Para tener una correcta distribución de la planta que permita desarrollar las actividades de la empresa de una forma ordenada, eficiente y garantizando la seguridad de sus colaboradores se recomienda la siguiente distribución de planta para una empresa que brinda el servicio de transporte de carga internacional.

FIGURA N°5
Distribución en planta



Área total: 7,000 mts²
Para un manejo interno máximo de 40 camiones con capacidad máxima de 21 toneladas.

Nota: *En oficinas administrativas se entenderá que están ubicadas las áreas de: gerencia general, jefe de tráfico, jefe de recursos humanos además del jefe administrativo y financiero.
*En la oficina de mantenimiento se encuentra el área correspondiente al jefe de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

D. DIRECCIÓN.

Como tercer elemento del proceso de gestión administrativa tenemos la dirección la cual va encaminada a la ejecución de las acciones planeadas y organizadas que tiene como propósito el cumplimiento de las metas propuestas de la empresa y para que este proceso tenga éxito se propone que la empresa de transporte de carga internacional terrestre cuente con personal que posea las siguientes competencias como son la motivación, el liderazgo y la comunicación.

1) Motivación.

Este elemento de la dirección es importante en el servicio de transporte de carga internacional terrestre por tal razón se recomienda que los responsables de las jefaturas sepan de técnicas para motivar a los empleados, acompañados de incentivos que la empresa pueda brindar tales como: Bono económico a conductores que registren el menor consumo de combustible durante el mes; colocar en la empresa un mural en el cual se plasme la fotografía del empleado que presente mejor desempeño durante el mes; acceso a pequeños préstamos personales de emergencia; rifa de una estadía pagada en un hotel vacacional y capacitación del personal de cada área periódicamente.

2) Liderazgo.

Se sugiere que en una empresa de transporte de carga internacional terrestre incorpore a su personal elementos con cualidades de líderes, que puedan en un momento dado aplicar una combinación de dos tipos de liderazgos los cuales son el liderazgo autoritario y el liderazgo transaccional. Dichos liderazgos contribuyen a desarrollar una dirección eficiente ya que el líder autoritario puede tomar las decisiones de una manera más rápida ya que no necesita aprobación en situaciones como la resolución de problemas en carretera, problemas con documentación, reparaciones de la flota, problemas administrativos, decisiones respecto al personal, entre otras; mientras que el líder

transaccional incentiva a los colaboradores que cumplen con las metas propuestas e impone castigo en caso de incumplimiento de alguna regla establecida.

3) Comunicación.

Como último elemento importante, es necesario que se implemente una política de una comunicación efectiva y en tiempo real. Este factor es muy importante en las empresas de transporte de carga internacional terrestre y por ello se recomienda que exista una buena comunicación tanto interna como externa. En la comunicación interna de la empresa se requiere que el flujo de comunicación sea constante entre las diferentes jefaturas y los trabajadores a su cargo. En el caso de los conductores deben informar constantemente del estado del proceso de logística que realizan, independientemente de que su jefe inmediato lo esté monitoreando o no. Con respecto a la comunicación externa es indispensable tener buena comunicación tanto con los clientes como los proveedores.

E. CONTROL

El control es la etapa final del proceso de gestión en la cual se recomienda a las empresas de servicio de transporte de carga internacional terrestre evaluar su proceso de planeación considerando que puedan encontrar alguna variación.

A continuación se presenta el siguiente formato para evaluar el proceso de la planeación:

TABLA N° 34

Control de la planeación.

ELEMENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
La misión visión y valores empresariales se encuentran en un lugar visible.	✓		
Se han cumplido los objetivos trazados por la empresa.	✓		
Se han cumplido las metas trazadas.	✓		
Las estrategias han funcionado con el cumplimiento de los objetivos.	✓		
Se ha cumplido la estrategia FA.	✓		
Se ha cumplido la estrategia FO.	✓		
Se han divulgado las políticas que tiene la empresa.	✓		
Se cumplieron los pasos estipulados en el proceso.	✓		
Se cumplieron todas las actividades estipuladas en los procedimientos.	✓		
Las actividades realizadas se ajustan a los procedimientos.	✓		
Existe en la empresa un reglamento interno	✓		
Se encuentra aprobado y divulgado el reglamento interno	✓		
Cumplimiento en los tiempos estipulados en los programas.		✓	No se cumplió con el tiempo establecido debido a que daño el equipo utilizado para las clases.
Con respecto al presupuesto se cumplieron los montos presupuestados.		✓	Hubo variaciones con respecto al presupuesto proyectado

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 35

Control de los programas.

PROGRAMAS	TIEMPO DE DURACIÓN PROYECTADO	TIEMPO DE DURACIÓN REAL	VARIACIÓN
La importancia de un líder comprometido	4:00 horas	4:00 horas	N/A
Comunicación y trabajo en equipo	4:00 horas	4:00 horas	N/A
Software y uso de nuevas tecnologías.	8:00 horas	8:00 horas	N/A
Métodos de cálculo de depreciación de vehículos.	4:00 horas	4:00 horas	N/A
Manejo de cabezal y mecánica básica.	170 horas.	180 horas	10:00 horas

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

TABLA N° 36

Control de presupuesto proyectado versus presupuesto real.

PRESUPUESTO PROYECTADO VS. PRESUPUESTO REAL			
AÑO 2022			
	PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN
COSTOS FIJOS			
Sueldos administrativos	\$22,800.00	\$22,800.00	\$0.00
Parqueos	\$6,000.00	\$3600.00	\$2,400.00
Seguros de cabezal	\$16,020.00	\$18,000.00	-\$1,980.00
Seguro social	\$4,932.00	\$4,932.00	\$0.00
AFP	\$5,749.20	\$5,749.20	\$0.00
GPS	\$4,224.00	\$4,224.00	\$0.00
Servicios básicos	\$1,740.00	\$1,860.00	-\$120.00
Telefonía celular	\$6003.60	\$3,288.00	\$2,715.60
Préstamos bancarios	\$39,768.00	\$39,768.00	\$0.00
SUB-TOTAL	\$107,236.80	\$104,221.20	\$3,015.60
COSTOS VARIABLES			
Combustible	\$178,482.93	\$136,898.59	\$41,584.34
Repuestos	\$36,000.00	\$20,700.00	\$15,300.00
Llantas	\$21,600.00	\$12,450.00	\$9,150.00
Aceites y lubricantes	\$14,400.00	\$11,550.00	\$2,850.00
Salarios de conductores	\$71,112.82	\$49,422.25	\$21,690.57
Viáticos	\$14,400.00	\$10,100.00	\$4,300.00
SUB-TOTAL	\$335,995.75	\$241,120.84	\$94,874.91
TOTAL	\$443,232.55	\$335,342.04	\$97,890.51

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador. Ver anexo N°9.

TABLA N° 37

Control de volumen de consumo de combustible.

VOLUMEN DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE			
AÑO 2022			
PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN	PORCENTAJE DE VARIACION
45,600 galones	35,112 galones	10,488 galones	23.2%

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

Para llevar un mejor registro proponemos una serie de controles que permitan registrar las actividades que se desempeñan en la empresa con el propósito de lograr así tener una mejor eficiencia en su desarrollo. Es importante mencionar que en las empresas que se dedican a este rubro poseen factores críticos que afectan al momento de prestar el servicio.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se deben diseñar los formularios de control en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, el cual le permitirá optimizar la gestión.

Control de información de viaje.

El responsable de llenar el control de viajes es el conductor y en el colocara la información solicitada la cual recolectara durante la realización del viaje. Finalizado el viaje debe entregar dicho control al asistente de tráfico.

TABLA N° 38

Control de información de viaje

NOMBRE DE LA EMPRESA CONTROL DE INFORMACIÓN DE VIAJE	
Nombre del conductor: _____ Placa: _____	
EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
Origen: _____ Destino: _____	Origen: _____ Destino: _____
Fecha: _____	Fecha: _____
Hora de salida: _____ Hora de llegada: _____	Hora de salida: _____ Hora de llegada: _____
N° de contenedor: _____	N° de contenedor: _____
Cliente: _____	Cliente: _____
Peso en kilos: _____	Peso en kilos: _____
Sobrepeso: Si _____ No _____	Sobrepeso: Si _____ No _____
Consumo de combustible en galones por vuelta completa: _____	
Recibido: _____	Motorista: _____

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

Reporte para solicitud de mantenimiento y reparaciones.

El responsable de llenar el reporte es el conductor y lo hará cuando se percate que durante la realización del viaje el cabezal asignado presente algún desperfecto mecánico.

TABLA N° 39

Reporte para solicitud de mantenimiento y reparaciones

NOMBRE DE LA EMPRESA REPORTE PARA SOLICITUD DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES.		
Placa del cabezal: _____	Fecha: _____	
Nombre del conductor: _____		
REPARACIONES SOLICITADAS		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
f. _____ Firma de la persona que recibe	f. _____ Nombre del mecánico	f. _____ Firma del conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

Control de consumo de combustible.

El responsable de llenar el control de consumo de combustible es el asistente de tráfico y al finalizar cada mes debe entregar al jefe de tráfico dicho control para su revisión y posterior archivo.

TABLA N° 40

Control de consumo de combustible.

NOMBRE DE LA EMPRESA CONTROL DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE Mes: _____ Año: _____ Cabezal placas: _____ Nombre del conductor: _____					
N°	Fecha	Galones consumidos	Kilómetros recorridos por viaje	Rendimiento de kilómetros por galón	Total pago de combustible
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Total					\$

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

Control de viajes del mes.

El responsable de llenar dicho control es el asistente de tráfico en él se colocará la información referente a fecha de salida con exportación nombre del cliente y distancia recorrida, así como también la información referente a la importación. Dicho control sirve para llevar el número de viajes que ingresa por cada cabezal en el mes y ayuda a tener el dato de la distancia recorrida para programar cambios de aceite.

TABLA N° 41

Control de viajes del mes.

NOMBRE DE LA EMPRESA CONTROL DE VIAJES MES DE: _____ Cabezal placas: _____ Nombre del conductor: _____									
N°	Fecha de salida	Cliente - exportación	Peso en kilos	Distancia recorrida	Fecha retorno	Cliente importación	Peso en kilos	Distancia recorrida	Distancia total recorrida
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
Total distancia recorrida en el mes									

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Ficha de control y revisión del estado estético, mecánico y funcional del cabezal.

TABLA N° 42

Ficha de control y revisión del estado estético, mecánico y funcional del cabezal.

FICHA DE CONTROL Y REVISIÓN DEL ESTADO ESTÉTICO, MECÁNICO Y FUNCIONAL DEL CABEZAL.				
Cabezal placas:	Conductor:		Fecha:	
CONDICIONES DE CABINA	Bueno	Malo	Observaciones	
Pintura				
Seguridad de puertas (cerraduras y chapas)				
Mecanismo de vidrios				
Parabrisas frontal				
Funcionamiento de krikos				
Colchón de camarote				
Espejos retrovisores				
Bocina o pito				
Asientos				
Limpieza interna general				
CONDICIONES DE LUCES	Bueno	Malo	Observaciones	
Luces altas y bajas				
Vías derechas – izquierda				
Luces traseras (stop)				
Sistema cortacorriente				
Luces izquierdas – derechas traseras				
Neblineras				
Luz de placa				
Condiciones del cable de granada				
CONDICIONES DE FUNCIONALIDAD	Bueno	Malo	Observaciones	
Condiciones de muelas de tornamesa				
Condiciones de espesor de fricciones				
Condiciones de mangueras de aire				
Condiciones de sistema de dirección				
Condiciones del sistema de suspensión				
CONDICIONES DEL COMPRESOR DE AIRE	Bueno	Malo	Observaciones	
Pasar aire para soltar frenos	120 PSI	95 PSI		
Aire pasado y freno accionado de pie	100 PSI	70 PSI		
Pasado el aire y loro accionado	120 PSI	90 PSI		
FUGAS DEL SISTEMA GENERAL	Bueno	Malo	Observaciones	
Mangueras del sistema general				
Motor				
Diferencial				
Sistema de transmisión				
Maxifreno				
Chimbos de aire				
Sistema de enfriamiento				
Válvulas del sistema de frenos				
SISTEMA DE RODAJE	Bueno	Malo	Observaciones	
Condiciones de gravado	18 mm	3 mm		
Llanta delantera izquierda				
Llanta delantera derecha				
Yoyo frontal izquierdo adentro				
Yoyo frontal izquierdo afuera				
Yoyo trasero izquierdo adentro				
Yoyo trasero izquierdo afuera				
Yoyo frontal derecho adentro				
Yoyo frontal derecho afuera				
Yoyo trasero derecho adentro				
Yoyo trasero derecho afuera				
Firma del mecánico:			Firma del jefe de mantenimiento:	

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

El responsable de llenar la ficha de control y revisión del estado del cabezal es el auxiliar de taller y una vez llena la ficha debe ser revisada por el jefe de mantenimiento para estipular que reparaciones se le realizaran al cabezal.

Ficha de control de mantenimientos

El responsable de llenar esta ficha es el asistente administrativo y financiero, en esta ficha de control se debe colocar las reparaciones realizadas durante el mes a cada unidad, esto ayudara a tener un mejor control de las reparaciones realizadas y a que proveedor se le compraron los repuestos.

TABLA N° 43

Ficha de control de mantenimientos.

FICHA DE CONTROL DE MANTENIMIENTOS					
Mes: _____ Año: _____					
Placa: _____					
N° de motor: _____			N° de chasis: _____		
MANTENIMIENTO					
Descripción		Fecha de cambio		Número de serie	
Chequeo de fajas					
Chequeo de baterías					
Chequeo de abrazaderas y mangueras					
Chequeo de crucetas y cardanes					
Cambio de llantas					
Cambio de aceite					
Cambio de filtro de combustible					
Cambio de filtro de aire					
Cambio de filtro de agua					
Revisión de motor de arranque					
Revisión de alternador					
Revisión de embriague					
REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS DE REPUESTOS EN EL MES					
Fecha	Cantidad	Descripción	N° de CCF	Proveedor	Monto
TOTAL					\$

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

El presente trabajo se desarrollo con el propósito de servir como referencia a las empresas en El Salvador que brindan el servicio de transporte de carga internacional terrestre, para optimizar sus operaciones a través de la implementación de un plan de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Amaru, Antonio Cesar (2009). Libro de teoría general y proceso administrativo. Primera edición por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bowersox, Donald J., Closs, David J. & Cooper, M. Bixby (2007). Libro de Administración y logística en la cadena de suministros. Segunda edición por Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Calatayud, Agustina & Kats, Raúl (2019). Libro de cadena de suministro 4.0 Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina. Monografía del BID ; 744.
- Chase, Richard B. & Jacobs, F. Robert (2014). Libro de Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. Decimotercera edición por Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Libro de administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición por Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Escobar H.G. (2011) Estudio de mantenimiento para maquinaria pesada y su incidencia en la producción en la empresa Alvarado Ortiz constructores Cía. Ltda. [Tesis de ingeniería mecánica, Universidad técnica de Ambato- Ecuador]. Repositorio Institucional UN.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009). Libro de Organización de empresas. Tercera edición por Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.

- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012). Libro de Administración. Una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición por McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Mejía Navarrete, Julio (2002), Libro de Problemas Metodológicos de las Ciencias Sociales en el Perú. [Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo- Peru]. Repositorio Institucional.
- Mondy, R. Wayne (2010). Libro de administración de recursos humanos. Decimoprimer edición por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sampieri Roberto Hernández (2014) Metodología de la investigación. Sexta edición por McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Sastre Castillo, Miguel Ángel (2009). Diccionario de dirección de empresas y marketing. Editorial del Economista, España.
- Van Horne, James C. & Wachowicz, John M. Jr. (2010). Libro de Fundamentos de administración financiera. Decimotercera edición por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) entro en vigencia el 25 de agosto de 2008.
- Código de trabajo. Decreto legislativo No.15, del 23 de junio de 1972.
- Código tributario. Decreto legislativo No. 230, del 22 de diciembre de 2000.
- Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. Decreto legislativo No.296, del 31 de julio de 1992.
- Ley de impuesto sobre la renta. Decreto legislativo No.134, del 18 de diciembre de 1991.

- Ley del Seguro social. Decreto No.1263, del 03 de diciembre de 1953.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones. Decreto legislativo No.927, del 23 de diciembre de 1996.
- Ley especial de transporte de carga por carretera de El Salvador, decreto No. 367 del 13 de mayo de 2013.
- Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA) entro en vigencia el 25 de agosto de 2008.
- Tratado general de integración económica centroamericano entro en vigencia el 13 de diciembre de 1960.

Páginas Web

- Fernández, José David, 28 de Marzo de 2022. Que es el analisis CAME y como aplicarlo a tu estrategia, consultado el 15 de Agosto de 2023.
<https://josedavidfernandez.com/analisis-came/>
- Grupo Moldtrans 2015, 29 de mayo. Orígenes y evolución del transporte internacional de mercancía. Consultado el 05 de abril de 2023. <https://www.moldtrans.com/origenes-y-evolucion-del-transporte-internacional-de-mercancias>
- Guía alimentaria de la organización panamericana de la salud. Consultado el 08 de agosto de 2023. <https://www.paho.org/es/paises-centros>
- Hubspot, Inc. Análisis pestel. Consultado el 15 de agosto de 2023. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Viceministerio de Transporte de El Salvador, Historia del Transporte. Consultado el 15 de Julio de 2023. <https://www.vmt.gob.sv/historia>

ANEXOS

ANEXO N° 1**FRONTERAS TERRESTRES**

Las empresas que se dedican a prestar el servicio de carga internacional terrestre deben trasladar su mercadería a través de diferentes fronteras desde México a lo largo de Centroamérica las cuales se mencionan a continuación:

MÉXICO			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Puerto Fronterizo El Ceibo	El Ceibo, Estado de Tabasco.	9:00 am – 6:00 pm	Aduana El Ceibo, Guatemala
Puerto Fronterizo Cd. Cuauhtémoc	Cuauhtémoc, Estado de Chiapas.	Lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm, sábados de 9:00 am a 3:00 pm.	Aduana la Mesilla, Guatemala.
Puerto Fronterizo Talismán.	Talismán, Estado de Chiapas.	Lunes a viernes de 9:00 am a 7:00 pm, sábado y domingo de 9:00 am a 2:00 pm.	Aduana El Carmen, Guatemala.
Puerto Fronterizo Suchiate.	Hidalgo, Estado de Chiapas.	Lunes a viernes de 8:00 am a 8:00 pm, sábado de 9:00 am a 3:00 pm	Aduana Tecun Umán II, Guatemala.
GUATEMALA			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana El Ceibo	Departamento de el Peten.	9:00 am a 6:00 pm.	Puerto Fronterizo El Ceibo, México.
Aduana La Mesilla	Departamento de Huehuetenango.	6:00 am a 9:00 pm.	Puerto Fronterizo Cd. Cuauhtémoc, México.
Aduana El Carmen	Departamento de San Marcos.	6:00 am a 8:00 pm.	Puerto Fronterizo Talismán, México.
Aduana Tecun Umán II	Departamento de San Marcos.	6:00 am a 10:00 pm.	Puerto Fronterizo Suchiate, México.
Aduana Valle Nuevo	Departamento de Jutiapa.	Las 24 horas.	Aduana Las Chinamas, El Salvador.
Aduana San Cristóbal.	Departamento de Jutiapa.	Las 24 horas.	Aduana San Cristóbal, El Salvador.
Aduana La Ermita	Departamento de Chiquimula.	Las 24 horas.	Aduana Anguiatu, El Salvador.
Aduana Pedro de Alvarado.	Departamento de Jutiapa.	Las 24 horas.	Aduana La Hachadura, El Salvador.
Aduana Integrada de Corinto	Departamento de Cortez, Honduras.	5:00 am a 10:00 pm.	Aduana de Corinto, Honduras.
Aduana Integrada Agua Caliente.	Departamento de Ocotepeque, Honduras.	6:00 am a 6:00 pm.	Aduana Agua Caliente, Honduras.
Aduana Integrada El Florido	Departamento de Copan, Honduras.	6:00 am a 6:00 pm.	Aduana El Florido, Honduras.
EL SALVADOR			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana de Frontera Las Chinamas	Departamento de Ahuachapán.	Las 24 horas	Aduana Valle Nuevo, Guatemala.
Aduana de Frontera San Cristóbal.	Departamento de Santa Ana	Las 24 horas	Aduana San Cristóbal, Guatemala.
Aduana de Frontera Anguiatu.	Departamento de Santa Ana.	Las 24 horas	Aduana La Ermita, Guatemala.
Aduana de Frontera la Hachadura.	Departamento de Ahuachapán.	Las 24 horas	Aduana Pedro de Alvarado, Guatemala.
Aduana de Frontera el Amatillo	Departamento de la Unión.	Las 24 horas	Aduana El Amatillo, Honduras.
Aduana de Frontera El Poy	Departamento de Chalatenango	Las 24 horas	Aduana El Poy, Honduras.

HONDURAS			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana El Amatillo	Departamento de Valle.	6:00 am a 10:00 pm	Aduana El Amatillo, El Salvador.
Aduana El Poy.	Departamento de Ocotepeque.	3:00 am a 6:00 pm	Aduana El Poy, El Salvador
Aduana de Corinto.	Departamento de Cortez.	6:00 am a 6:00 pm.	Aduana Integrada de Corinto, Guatemala.
Aduana Agua Caliente.	Departamento de Ocotepeque.	4:30 am a 7:30 pm	Aduana Integrada Agua Caliente, Guatemala.
Aduana El Florido.	Departamento de Copan.	6:00 am a 7:00 pm.	Aduana Integrada El Florido, Guatemala.
Aduana Fraternidad.	Departamento de Choluteca.	6:00 am a 6:00 pm.	Aduana El Espino, Nicaragua.
Aduana Las Manos	Departamento de El Paraíso.	6:00 am a 6:00 pm	Aduana Las Manos, Nicaragua.
Aduana Guasaule.	Departamento de Choluteca.	6:00 am a 10:00 pm	Aduana del Guasaule, Nicaragua.

NICARAGUA			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana El Espino	Ciudad de Somoto, Departamento de Madriz.	6:00 am a 10:00 pm	Aduana Fraternidad, Honduras.
Aduana Las Manos.	Municipio Dipito Nuevo, Departamento de Nueva Segovia.	6:00 am a 10:00 pm	Aduana Las Manos, Honduras.
Aduana del Guasaule.	Departamento de Chinandega.	6:00 am a 10:00 pm.	Aduana Guasaule, Honduras.
Aduana Peñas Blancas.	Departamento de Rivas.	6:00 am a 10:00 pm.	Aduana Costarricense Peñas Blancas, Costa Rica.

COSTA RICA			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana Costarricense Peñas Blancas.	Provincia de Guanacaste, Cantón La Cruz, Distrito La Cruz.	6:00 am a 8:00 pm.	Aduana Peñas Blancas, Nicaragua.
Aduana Costarricense Paso Canoa.	Provincia de Puntarenas, Cantón de Corredores, Distrito de Canoas.	6:00 am a 9:00 pm.	Aduana Paso Canoa, Panamá.

PANAMÁ			
Nombre de la aduana	Ubicación	Horario de atención	Frontera Colindante
Aduana Paso Canoa	Corregimiento de Progreso, Distrito de Barú, Provincia de Chiriquí.	6:00 am a 10:00 pm.	Aduana Costarricense Paso Canoa, Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

ANEXO N° 2

ENTREVISTAS A DIFERENTES EMPRESARIOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL OPERATIVO DEDICADOS A PRESTAR SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL.

Entrevista N° 1- Fecha 27/07/2023 Señor empresario de 70 años que también funge como presidente de una asociación de transportistas de carga internacional opinó:

Para establecer el análisis de costos logísticos se deben considerar varios elementos importantes tales como: Combustible diésel, aceites, lubricantes, llantas y repuestos en general. Todo lo anterior mencionado comprende el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de camiones. De los elementos antes mencionados el combustible diésel es el que representa un mayor costo, representado por el cuarenta por ciento del costo total. El costo en concepto de pago de salarios al conductor es por viaje finalizado. Es decir que, si el conductor no realiza ningún viaje, ya sea porque no hay solicitud de servicio por parte de un cliente o por estar el camión en el área de taller realizando mantenimiento, dicho conductor no devenga un salario.

El elemento humano que trabaja prestando este servicio es un factor que juega un papel importante en este rubro, pero El Salvador se ve afectado por no tener un programa de capacitación al transportista, incluso con su experiencia en este rubro, él ha ofrecido sus conocimientos ad-honorem para desarrollar dicho programa, pero no ha visto mayor interés de parte de las compañías de transporte internacional. A raíz de esta situación se generan muchos problemas de dirección e inconformidad en cuanto a las prestaciones, viáticos y salarios de los conductores, trayendo como consecuencia una rotación de personal muy alta dado que los conductores se cambian mucho de empresa.

El factor tiempo es importante y este depende en su mayoría del pago de un soborno para agilizar el trámite, si el transportista no paga al tramitador en aduana, el conductor no puede realizar su trámite de tránsito y debe quedar varado pagando parqueo en predios privados, mientras se pueda realizar su trámite.

Debido a esto el transportista se ve obligado a pagar el soborno al tramitador en aduana, para agilizar el trámite y no caer en incumplimiento de tiempo de entrega de la mercadería, lo que representaría un incremento adicional en el costo total para la compañía, por el pago de una multa en concepto de retraso en la entrega hacia su destino final.

Las políticas públicas también influyen en el rubro de transporte de carga internacional y es que el gobierno de El Salvador comenzará el 10 de agosto de 2023, un nuevo proyecto de carga de contenedores vía ferri, el tiempo estimando utilizando este medio llegará en alrededor de 24 horas versus los 5 días que toma llegar por carretera, ante esta situación el manifestó que no se opone como transportista, sin embargo, criticó que los ingresos que antes eran para empresas nacionales de transporte, ahora serán para una compañía extranjera. Se estima que por cada viaje que hagan vía ferri, el sector de transporte de carga perderá \$600. Adicional a esta problemática es que no se han implementado nuevos procedimientos para agilizar los trámites aduanales de manera terrestre, en la mayoría de los trámites aduanales se tiene que pagar soborno a un tramitador para poder agilizar cualquier tránsito de mercadería, esto sucede en todas las aduanas de El Salvador. A pesar de los cambios de gobiernos y sus diferentes directores de aduanas este fenómeno no se ha podido erradicar.

Es importante hacer uso de dispositivos tecnológicos que permitan determinar el consumo de combustible comparado con el recorrido del viaje finalizado. Un transportista debe implementarlo para evitar el robo o hurto de combustible diésel por parte de algún empleado o persona ajena a la compañía.

Entrevista N° 2 – Fecha 28/07/2023 Señor de 67 años como propietario de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

En relación con los costos percibe que el combustible antes costaba un 30% para realizar los viajes, ahora tiene un costo de un 45% del costo total. A esto se agrega que cuando aumenta el precio del combustible, también aumentan los costos de aceites, lubricantes y llantas, aunque estos se hayan importado por las empresas distribuidoras antes del aumento, este aumento representa un costo mayor para el transportista para realizar sus operaciones y genera un decremento en el margen de ganancia.

El elemento humano es un factor que afecta al transporte de carga internacional, específicamente la falta de mano de obra joven con experiencia, debido a que muchos motoristas son mayores de 60 años, por eso con el paso del tiempo la mayoría se va retirando debido a su avanzada edad y esto provoca escasez de mano de obra joven para el transporte de carga. Los millennials ya no tienen la misma responsabilidad que tenían los motoristas de antes. Agregado a esto los motores de los cabezales han ido cambiando, se ha visto la necesidad de capacitarlos y existe la resistencia de algunos que no quieren aprender.

Las políticas públicas que implementan en las aduanas y su funcionamiento actual también es un factor que influye con respecto al transporte de carga internacional, se habla de tanta modernización y de tanta facilidad, pero desde hace 50 años el transporte no se ha modificado significativamente, actualmente es lo mismo en relación a la corrupción y la lentitud en aduana. El único cambio que se ha anunciado es que se contará con un ferri entre El Salvador y Costa Rica que iniciará operaciones el próximo 10 de agosto que operará el nuevo servicio de transporte marítimo. En la actualidad, el flete a Costa Rica cuesta entre \$1,400 y \$1,500 solo por

carretera, pero si se hace uso del ferri, se va a cobrar \$800 solo por la porción terrestre (desde San Salvador al puerto de La Unión y de puerto Caldera a San José) más la tarifa que cobre el ferri por el uso. Eso significaría que tendría que subir valor del flete lo cual no es rentable para el cliente.

Un aspecto importante es la seguridad en carretera y en este momento con la implementación de los planes de este gobierno se percibe una mejora en la seguridad en las carreteras. A raíz de los accidentes que han tenido los tráileres los transportistas deben garantizar que el vehículo deba de ir en las mejores condiciones posibles, además en cuanto a la seguridad en nuestro país los robos de mercadería se han reducido significativamente, porque anteriormente en El Salvador se había tenido complicaciones serias en cuanto a el robo de mercadería en furgones o contenedores, pero ahora ha mejorado en ese aspecto, aún existe ladronismo en los puestos fronterizos de personas que aprovechan cualquier descuido para robarle llantas de repuesto, la computadora o algunas piezas del cabezal, esto les impide a los motoristas tomar un descanso, ya que deben vigilar durante el tiempo que se encuentren en la aduana, adicional a esto el motorista tiene que buscar un tramitador para que le realice el proceso de tránsito de mercadería.

La tecnología juega un papel importante para los transportistas de carga internacional, es necesario que haya personas monitoreando los tránsitos de mercadería en tiempo real por cualquier robo o hurto de mercadería, además el personal que monitorea la carga recibe capacitación sobre el uso de esta tecnología por parte de las compañías que ofrecen el servicio satelital.

Entrevista N° 3 – Fecha: 19/08/2023 Señora de 48 años como propietaria de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

Un factor que impacta significativamente para la prestación del servicio de transporte de carga internacional es la constante fluctuación en los precios del combustible a las que se enfrentan cada día. Es importante contar con una reserva de efectivo para poder realizar cada viaje. Esta cantidad

debe cubrir los costos siguientes: Combustible, aceites y lubricantes, llantas, costos por rescate en carretera debido a desperfectos mecánicos, salario, prestaciones del conductor, y viáticos.

El elemento humano es importante en este rubro, pero la mayoría de los conductores de camiones que se dedican a la prestación del

servicio, pertenecen a la tercera edad. Se debe agregar que no existe capacitación y experiencia suficiente en elemento humano joven para desempeñar este trabajo. Debido al poco o nulo incentivo por parte de los transportistas, que no promueven este servicio para que los jóvenes se incorporen a este rubro y al desinterés de formar una entidad o escuela que los capacite en el manejo adecuado del transporte pesado. Se debe añadir también la falta de capacitación en el área de documentación y trámites aduanales, ya que la mayoría de transportista de carga pesada prestan un servicio tercerizado, es decir son subcontratados por empresas logísticas para realizar la carga y traslado de mercancías. Son estas empresas de logística las encargadas de realizar y preparar toda la documentación que corresponde al traslado y se la entregan al conductor para que este sea quien realice los respectivos trámites aduanales en frontera. Esto en ocasiones genera retrasos en las aduanas debido a que el conductor desconoce la documentación o no verifica que todos los datos coincidan con su cargamento.

El tiempo también es considerado como un factor importante, debido a que, si el

transportista no paga a un tramitador para agilizar el trámite en aduana, no puede realizar su tránsito y debe quedar varado pagando parqueo en un predio privado, mientras se pueda realizar su trámite, lo que significaría un incremento en el costo total para la compañía debido al pago por el tiempo de estancia en el predio y también de una multa en concepto de retraso en la entrega hacia su destino final.

La tecnología que debe implementar un transportista es importante para evitar el robo o hurto de combustible, llantas, partes importantes del camión como la computadora central, por parte de algún empleado o persona ajena a la compañía. Es necesario el uso de dispositivos tecnológicos que permitan determinar el consumo de combustible comparado con el recorrido del viaje realizado, conocer la ubicación en tiempo real del camión, la ruta autorizada por la compañía en la que va a circular durante el viaje y las paradas autorizadas durante el viaje. Todo lo anterior para salvaguardar la mercadería y también el estado óptimo del camión para que llegue a su destino final.

Entrevista N° 4 – Fecha: 20/08/2023 Señor de 40 años como propietario de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El costo de combustible, aceites, lubricantes, llantas y repuestos ha aumentado significativamente lo que reduce el margen de ganancia por cada viaje a realizar. El costo de combustible es el que más representa un desafío para el rubro del transporte de carga internacional debido a que por cada viaje se estima que son necesarios 120 galones aproximadamente, dependiendo del país de destino en Centro América y la tarifa por el servicio de transporte no aumenta a pesar de este aumento en el combustible.

El elemento humano es de vital importancia en este rubro debido a que una mala acción por parte de un conductor trae una consecuencia negativa para el transportista. Es necesario estar en constante supervisión de cómo se desenvuelve durante la prestación del servicio, aspectos como: El trato con el cliente, el estado físico en que se presenta a trabajar, su conocimiento sobre los documentos a presentar

en frontera, su comportamiento durante el viaje. Por ejemplo: existen conductores que se disponen a ingerir bebidas alcohólicas mientras esperan un largo tiempo en aduana hasta que se les permite transitar. Esto ha provocado muchos accidentes de tránsito, la pérdida parcial o total de la carga. Es imprescindible capacitar al conductor en varios de estos aspectos y mantener una supervisión constante.

Las políticas públicas que adopta cada gobierno son muy importantes en este rubro y los documentos para realizar los trámites aduanales con mayor agilidad, esto también depende de dos factores importantes: El Primero es que existen aduanas en las cuales se pueden realizar en menor tiempo que en otras, el segundo es que depende de la capacidad del tramitador que se encuentra en turno en la aduana al momento de realizar un tránsito entre países. Por ejemplo: En la aduana de san Cristóbal se puede realizar trámites con más

agilidad que en la aduana Pedro de Alvarado. Se ha hablado de un proyecto de transporte de contenedores por medio de un ferri para el próximo 10 de agosto que operará y apoyará al país con el servicio de transporte marítimo, pero expresó sus dudas ya que según entiende, el cobro de \$1,360 aplicará a unidades de 40 pies, pero la compañía maneja contenedores de 48 pies y 53 pies, entonces no se tiene claro cuánto se cobrará adicional por la diferencia de transportar con esos contenedores y también por el flete terrestre hasta llegar al muelle en el departamento de La Unión.

La tecnología es un punto importante para los transportistas de carga internacional, es necesario que se implementen mecanismos de control en la empresa. Lo más común es el robo del combustible y las llantas. Existen dispositivos electrónicos para evitar el robo,

Entrevista N° 5- Fecha: 25/08/2023 Señor de 45 años como propietario de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es importante en este rubro, ya que toda acción por parte del elemento humano repercute en la eficiencia de la prestación de este servicio. Cabe señalar que se encuentra una particularidad en este tema la cual es, que todo el personal contratado como conductor pertenece a la tercera edad. Es difícil para un transportista encontrar conductores jóvenes con experiencia o que estén interesados en trabajar prestando este servicio. Actualmente no se cuenta con el apoyo de una institución o empresa que se dedique a capacitar al conductor, por lo cual cada vez es más escaso encontrar un conductor de carga pesada.

Las políticas Públicas implementadas en las aduanas por el actual gobierno son un factor que influye significativamente, para prestar el servicio de transporte de carga internacional, se ha visto una mejoría en cuanto a algunas modificaciones en tecnología para agilizar el paso, sin embargo, aún existen retrasos a la hora de tramitar toda la documentación, esto se debe a la capacidad del personal que se encuentra en turno a la hora de realizar un tránsito en aduana. También depende de la aduana en que se realice el tránsito, ya que en algunas es más fácil y rápido que en otras. Aunado a esto, también existen horarios diferentes en las aduanas, esto

algunos son más caros que otros y también hay que hacer uso del GPS para monitorear la ruta asignada que lleva el conductor, también se puede hacer uso de cámaras para en los camiones, pero ese aspecto no todos los conductores están de acuerdo.

El mantenimiento de la flota de camiones es necesario para evitar que el cabezal sufra algún desperfecto mecánico durante la prestación del servicio y esto implique enviar un mecánico hasta donde se encuentre varado el conductor independientemente del país. Dentro del mantenimiento se puede mencionar el preventivo: el cual consiste en realizar una inspección al finalizar cada viaje y el correctivo es el que consiste en reparar por algún percance o accidente que haya tenido el conductor en carretera durante la prestación del servicio.

afecta sobre todo en viajes nocturnos, debido a que se cierra el tránsito y el conductor de carga pesada debe buscar un predio privado y pagar parqueo mientras espera a la mañana siguiente para poder transitar.

La documentación es un factor clave que puede agilizar o retrasar el proceso de tránsito en aduana, es la parte donde el transportista muchas veces tiene problemas al momento de realizar el tránsito, debido a que se presta un servicio tercerizado a una empresa logística y no se tiene directamente un contrato con el cliente. La documentación es transmitida por la empresa logística al transportista y a su vez, esta la traslada al conductor. En este procedimiento es donde pueden surgir errores como: falta de algún documento, error en algún campo del formulario o datos que no coincidan con la carga.

La tecnología juega un papel importante en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, principalmente en el área de ingresos y egresos de camiones con mercadería en tránsito. Por medio de un distintivo adherido al parabrisas del camión se puede escanear un código que sirve como medida de control durante el tránsito en cualquier entrada o salida. Aunado a este tema es necesario hacer uso del sistema de posicionamiento global (GPS) para

monitorear la ubicación del camión en tiempo real, también hacer uso de sensores especiales para detectar los niveles de combustible en el tanque, seguros en mangueras, tuercas especiales para las llantas y el uso de cámaras ubicadas en lugares estratégicos del camión.

El mantenimiento de los camiones es crucial para el buen funcionamiento, es necesario realizar un mantenimiento preventivo antes de salir de la empresa y al llegar después de realizar un traslado de carga. Esto reduce los

Entrevista N° 6

26/08/2023 Señor de 38 años como gerente de operaciones de una compañía naviera opinó:

Los costos logísticos que afectan en gran medida son: altos precios de los combustibles, repuestos, aceites, lubricantes, el pago a proveedores, mantenimientos de chasis y contenedores, pago de personal y elaboración de documentos.

Para transportar la carga existen tres tamaños de contenedores utilizados por las compañías navieras los cuales son: Contenedor de 20 pies para carga seca con una capacidad máxima de peso 21,000 kilos, contenedor de 40 pies el cual puede ser refrigerado o para carga seca con una capacidad máxima de peso de: 22,000 kilos, y el contenedor de 45 pies para carga seca con una capacidad máxima de peso de: 23,000 kilos. Es importante agregar que también el tamaño del contenedor que solicitan los clientes depende del volumen, el peso y el tipo de carga que solicitan que sea transportada.

Para poder realizar los trámites aduanales en la compañía naviera elaboraban los documentos siguientes: BL, Duca-T, manifiesto de carga, aribus, ATC, carta de porte; los cuales se unen con los documentos que envía el cliente. Es importante recalcar que cuentan con un agente aduanal dentro de las instalaciones asignado por la Aduana de El salvador, como una medida para evitar hacer colas al momento de tramitar en la aduana terrestre y de esta manera el contenedor, la carga y el cabezal salen con los trámites aduanales hacia la frontera. Siempre pueden surgir problemas en la frontera como: falta de algún documento, error en algún documento, falta de pago de los aranceles por parte de los clientes, tránsitos abiertos, lo cual genera retrasos en el proceso, cabe señalar que los inconvenientes antes mencionados son más

costos de manera significativa, ya que en primer lugar se evitan los rescates en carretera por desperfectos mecánicos, el pago que representa enviar a un mecánico hasta el lugar donde se encuentra el camión y la dificultad de no encontrar un repuesto o comprarlo a un alto precio en otro país para poder realizar la reparación. Aunado a esto las posibles multas por parte del cliente por no entregar la mercadería de acuerdo con el itinerario programado.

complicados de solucionar en aduanas de otros países que en la Aduana de El Salvador, ya que el sistema que otras aduanas utiliza es más engorroso y complicado.

El tiempo en el que se desarrolla la operación de transporte es crucial ya que cuentan con un itinerario estricto debido a que los contenedores deben estar veinticuatro horas antes de que arribe el barco para que puedan estar listos para ser embarcados; teniendo en cuenta que el tiempo máximo para que un contenedor en exportación se encuentre en el puerto es de dos días.

La seguridad es muy importante ya que los clientes deben asegurar su carga y de igual manera los transportistas deben tener asegurado el cabezal que enviarán a viaje, para garantizarle a la compañía naviera que se encuentra en óptimas condiciones y con sus mantenimientos al día, para evitar algún retraso causado por desperfectos mecánicos.

Actualmente existe un problema significativo con el elemento humano, este es la falta de mano de obra calificada para manejar los cabezales, debido a que la mayoría de conductores son personas de avanzada edad, es difícil encontrar conductores jóvenes en este rubro, debido a que no se paga un salario fijo, la forma de pago es por cada viaje terminado, sumándole a ello lo cansado de este trabajo, la dificultad para alimentarse adecuadamente durante el trayecto y los tiempos que deben pasar fuera de sus hogares; se debe agregar que también que muchos jóvenes se resisten a capacitarse para manejar esos equipos pesados. La falta de personal ha impactado tanto que de 400 conductores que trabajaban antes de la

pandemia, ahora solo se cuenta con 250, lo cual dificulta que el traslado de las cargas se haga en menos tiempo.

Para mejorar la eficiencia en la cadena logística se considera que los transportistas que también son auxiliares de la función pública deben estar registrados en las aduanas mediante el código SV que les es asignado por la aduana, adicional deben tener todos los documentos y permisos de los cabezales vigentes, de igual manera los conductores deben tener en vigencia sus documentos. Es importante que el cliente tenga todos sus documentos listos y hayan cargado los equipos a tiempo para evitar los retrasos y por último la compañía naviera debe tener listos los documentos que elaboran, los contenedores y los chasis en óptimas condiciones, para evitar una falla mecánica. Es necesario realizar mejoras por parte de los clientes, transportistas y aduanas. En el caso de las Aduanas, cada aduana tiene un criterio diferente y esto causa algunos retrasos importantes.

Entrevista N° 7 – Fecha: 27/08/2023 Señora de 35 años como Gerente de Trafico de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es el eje que impulsa a cualquier empresa. Es necesario que la empresa promueva constantes capacitaciones para poder tener herramientas básicas para un buen desempeño en las operaciones diarias. En el caso particular de los conductores de carga pesada es necesario capacitarlos en el manejo de camiones, ya que eso influye significativamente en los costos. Por ejemplo, hay conductores que consumen más combustible en un viaje que otros, esto a pesar de que la ruta y el peso de la carga sea la misma, lo cual es ineficiente para las operaciones diarias en la empresa. Aunado a este tema también influye que no existe apoyo de ninguna empresa o escuela que capacite o enseñe a los conductores a manejar, la mayoría de ellos aprenden en la calle por medio de la enseñanza de otro conductor o ellos aprendieron manejando autobuses de transporte colectivo y posteriormente comenzaron a conducir camiones de carga.

Se debe agregar, que los empleados administrativos, también es necesario que reciban capacitación constante, por ejemplo, en

Es importante considerar que para que el movimiento de la cadena logística se dé correctamente, depende en gran manera de los conductores y es por ello que la compañía naviera pide a los clientes que cuiden a los conductores, ya que se han dado muchos casos en los cuales, el personal que labora en las instalaciones de los clientes tratan mal al conductor, lo tienen bastante tiempo retenido esperando ser despachado con papeles, si el contenedor no está cargado y se llega la noche, no permiten que el conductor se quede dentro de las instalaciones y así muchas situaciones más que se presentan. Todo esto genera un malestar en los conductores, ya que las demás personas no comprenden que si ellos no realizan ese trabajo, que es tan importante para movilizar la economía del país, no habría alimentos en los supermercados o no habría otros productos que generalmente se consumen, disminuirían las fuentes de trabajo, ya que no ingresaría materia prima a las empresas exportadoras.

área de monitoreo se usan diferentes herramientas administrativas y software que facilitan esta actividad, dichas herramientas sufren constantes cambios y si un empleado no es capacitado en esa área, sus competencias se van volviendo más limitadas, trayendo consigo la falta de conocimiento y volviendo más ineficiente la toma de decisiones en las operaciones diarias.

El uso de la tecnología es necesario para llevar un buen control del combustible, aceites, lubricantes y llantas. Actualmente se usa el sistema llamado Dieselcorp el cual consiste en medir el consumo de combustible en tiempo real por medio de un dispositivo instalado dentro del tanque de combustible, adicional se colocan candados en las mangueras y demás partes conectadas al tanque, de esta forma se puede evitar el robo o hurto por parte de empleados o personas ajenas a la empresa.

El mantenimiento de la flota de camiones también es un tema fundamental para la prestación del servicio de transporte de carga internacional. Es necesario realizar controles

preventivos a cada uno de los camiones y no esperar a que se suscite un desperfecto o accidente en carretera para realizar un mantenimiento correctivo, lo cual trae consigo un costo mayor para la empresa. Es necesario

mantener al personal de mecánica en constante capacitación, debido a que los motores sufren constantes mejoras en su fabricación, esto ayuda a que se puedan detectar fallas mecánicas las cuales puedan retrasar la prestación del servicio.

Entrevista N° 8 – Fecha: 28/08/2023 Señora de 27 años como gerente de Tráfico de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

Las políticas públicas juegan un papel importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a las restricciones que implementa el gobierno de cada país. Por ejemplo, en El Salvador existe una política que regula el horario específico para la circulación del transporte de carga pesada. Este horario inicia por la mañana de 4:00 a.m. hasta las 8:00 a.m. y por la tarde inicia de 4:00p.m. hasta las 8:00p.m., lo cual restringe la movilidad de transporte de carga pesada dentro de cualquier ciudad, estas circunstancias traen consigo un incremento en los costos logísticos para los transportistas. Otra política pública implantada por el gobierno de El Salvador para satisfacer al cliente es el inicio de operaciones por medio de un ferri que trasladará contenedores de mercancías vía marítima desde el puerto de Cutuco ubicado en el departamento de La Unión hasta el puerto Caldera ubicado en la República de Costa Rica, el cual tiene como objetivo reducir el tiempo de entrega. Desde la perspectiva del transportista se debe evaluar el uso de este nuevo medio tomando en cuenta los costos logísticos actuales y como puede influir de manera positiva o negativa.

El elemento humano desempeña un rol importante para la prestación del servicio del transporte de carga internacional, ya que es necesario mantener al personal en constante capacitación tanto en el área operativa que son los conductores de transporte pesado, así como también el personal en área administrativa que es el responsable de la logística, sus actividades consisten en elaborar la documentación aduanal necesaria para el traslado de mercancías,

monitorear la ruta del contenedor por medio de plataformas tecnológicas, asistir al conductor en caso de accidentes, retrasos, desperfectos mecánicos o cualquier inconveniente que se le presente durante el trayecto.

El mantenimiento de la flota es fundamental para la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que es necesario realizar un mantenimiento preventivo lo que ayuda a que un camión no sufra desperfectos mecánicos al momento de realizar un traslado de mercancías y se tenga que realizar un rescate en carretera lo cual incrementa los costos logísticos. Es necesario realizar un mantenimiento preventivo después de cada viaje finalizado, este mantenimiento consiste en revisar el estado de los neumáticos, frenos, sistema eléctrico, niveles de aceite y el sistema refrigerante. Todo esto permite detectar cualquier desperfecto mecánico antes de que esta unidad sea utilizada para un próximo traslado de mercancías.

La tecnología ayuda significativamente en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, ya que por medio de ella podemos ubicar la posición exacta del camión, monitorear la ruta asignada del camión, la velocidad a la que se desplaza, kilómetros recorridos, el nivel de consumo de combustible y las paradas autorizadas para el conductor. Todo lo anterior permite un desempeño eficiente para la prestación del servicio y al mismo tiempo permite tomar acción inmediata con el conductor de carga pesada en caso de una alerta por alguna inconsistencia durante el trayecto.

Entrevista N° 9 – Fecha: 29/08/2023 Señor de 32 años como gerente de tráfico de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

Las políticas públicas implementadas en las aduanas son el mayor problema que tienen

los transportistas hoy en día. Las largas horas de espera a las que se tiene que someter el

conductor y los trámites engorrosos, hacen que los conductores se retrasen mucho para llegar a su destino. Se escucha de un nuevo proyecto que va a implementar el gobierno de El Salvador sobre el traslado de contenedores por medio de ferri desde el puerto de Cutuco ubicado en el departamento de La Unión, pero se considera que no sea viable para el transportista debido a que el flete total (marítimo más terrestre) pasaría a costar \$2,160, aproximadamente según su estimación.

Entrevista N° 10 – Fecha: 01/09/2023 Señor de 62 años como conductor de carga pesada de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es una parte esencial en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que son los conductores los responsables del manejo de los camiones de carga pesada. Para que una empresa contrate a un conductor es necesario que este posea muchos años de experiencia y el conocimiento necesario para poder manejar estos grandes y pesados vehículos. Las compañías de transporte por lo habitual buscan conductores ya con esta experiencia y por qué existe poco interés en capacitarlos en esta área, la mayoría prefiere contratar a conductores experimentados que contratar a un conductor para capacitarlo.

Cabe destacar que también las compañías de transporte internacional deben capacitar a los conductores en cuanto a relaciones personales, debido a que estas son importantes para la prestación de un buen servicio al cliente. Es importante saber cómo dirigirse a las personas que están directamente relacionadas con este servicio, poder comunicarse de manera educada y oportuna ante cualquier situación que se le presente.

La gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que es importante que un conductor conozca los documentos necesarios para realizar los diferentes tipos de trámites aduanales y también conozca cómo presentarlos en cada una de las aduanas desde el inicio de su tránsito hasta la finalización de su tránsito. En relación a este tema los conductores son poco capacitados por la compañía de transporte internacional, la mayoría aprenden a

El uso de la tecnología es un factor importante de control para evitar el robo de combustible, llantas o componentes del camión. Existen dispositivos electrónicos para colocar en las mangueras y tanques de combustible, cuesta alrededor de \$400.00 ese sistema, pero es necesario hacer uso de él, también el sistema de posicionamiento global (GPS) es necesario para monitorear la ubicación del camión en tiempo real.

llenar o corregir algún campo del formulario con base a la experiencia adquirida durante la prestación del servicio del transporte de carga internacional.

El mantenimiento de la flota es un aspecto significativo, debido a que un conductor debe estar capacitado en mecánica básica para poder realizar un mantenimiento correctivo si se presenta algún desperfecto en el camión durante el traslado de mercancías. En ocasiones pueden suscitarse dichos problemas por el estado de la carretera, accidentes menores o debido a las condiciones climáticas. Para responder de manera oportuna ante tales situaciones es necesario capacitar al conductor y proveer con las herramientas de mecánica básica necesarias. Con esto se podría evitar la frecuencia de tener que enviar a un mecánico desde la compañía hasta donde se encuentra el camión varado, lo que también reduciría los rescates en carretera y los altos costos de reparación que estos implican.

El tiempo es un factor crucial en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, este depende de condiciones por parte del transportista en cuanto al correcto llenado en la gestión documental pero también depende de las políticas públicas implementadas en las aduanas de cada país. En algunos países existe una burocracia al momento de cumplir con los procedimientos aduanales, lo cual que genera retrasos y perjudican los tiempos de entrega de mercancías. Es necesario que un conductor esté capacitado en procedimientos aduanales para tener una respuesta ágil y eficiente ante cualquier situación para así evitar cualquier tipo de retraso.

Entrevista N° 11 – Fecha: 02/09/2023 Señor de 60 años como conductor de carga pesada de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es parte fundamental en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que son los conductores los responsables del manejo de los camiones de carga pesada. Es necesario que el conductor posea amplia experiencia en el manejo de transporte pesado. Existen camiones varios ejes, lo más común es aprender a conducir un camión de tres ejes, con el paso de los años se puede continuar aprendiendo en camiones de más ejes para poder transportar cargas más pesadas, esto también depende del tiempo de contenedor y de las mercancías a transportar. En la mayoría de los casos el conductor va adquiriendo experiencia con los años laborales en la prestación del servicio de transporte internacional, es poco el interés de las compañías el capacitar al conductor en esta área, las compañías prefieren contratar al conductor con varios años de experiencia.

Por otra parte, es necesario que la compañía le pueda proporcionar un monto en concepto de viáticos al conductor para cubrir gastos básicos durante el tiempo de espera que tarda su tránsito en frontera, ya que algunos tránsitos pueden durar toda una noche y es inevitable satisfacer necesidades básicas como un lugar adecuado para la alimentación, un lugar cercano a las fronteras en el cual puedan descansar, asearse y realizar sus necesidades fisiológicas. Todo lo anterior para evitar que el conductor tenga alguna necesidad durante el viaje y esto implique alguna parada no autorizada; también para fomentar la motivación

al conductor a continuar trabajando en la prestación del servicio y a evitar el deterioro de su condición de su salud.

La gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a que, si existen inconsistencias en el llenado de algún formulario o alguna inconsistencia en cuanto al tipo o peso de las mercancías, se ocasionan retrasos innecesarios en las aduanas, ya que los agentes aduanales hacen revisiones físicas de mercancías para verificar el contenedor. Así mismo el conductor se tiene que comunicar con la compañía para corregir cualquier error en la documentación y se deba enviar la documentación corregida con otra persona a la aduana para que el conductor pueda continuar con el traslado de mercancías.

El manteniendo de la flota es un aspecto básico en el que todo conductor debe estar en constante capacitación, debido a que durante el traslado de mercancías se pueden suscitar percances leves en los cuales sea necesario implementar el conocimiento básico para realizar reparaciones leves, en caso sea una reparación grave el conductor se comunica con la compañía para que sea esta quien envíe a un mecánico de equipo pesado para que logre realizar la reparación o realice el cambio de un repuesto en el caso que sea necesario, para que posteriormente el conductor pueda continuar con su viaje y se logre entregar la mercancía a tiempo.

Entrevista N° 12 – Fecha: 04/09/2023 Señor de 63 años como conductor de carga pesada de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es una parte esencial en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que son los conductores los responsables del manejo de los camiones de carga pesada. La mayor parte de conductores de carga pesada aprenden a conducir primero en transporte colectivo de pasajeros, posteriormente se interesan por aprender a conducir camiones de carga pesada. En algunos casos se interesan por parte de algún

amigo o familiar que les ofrece enseñar para recomendarlos en una compañía de transporte de carga internacional. Existe poca motivación por parte de las compañías logísticas en capacitar al conductor joven, la mayoría de los conductores pertenecen a la tercera edad y son a quienes las compañías prefieren contratar por sus años de experiencia.

La gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de

carga internacional debido a que es necesario que el conductor conozca los documentos requeridos para realizar todo tiempo de tránsito en aduanas. En ocasiones cuando un conductor no conoce o tiene dudas con los documentos se puede apoyar en los tramitadores que se encuentran en los alrededores de las aduanas, pero estos cobran un valor entre cinco a diez dólares por realizar los trámites. Por esto es mejor que la compañía capacite al conductor y se evite cualquier inconveniente durante el tránsito o tenga el conductor que pagar de su bolsillo a los tramitadores.

El mantenimiento de la flota es un aspecto importante en una compañía de transporte de carga internacional, es necesario que un conductor posea el conocimiento general en mecánica o que reciba una capacitación. La mayoría de los conductores aprenden a hacer reparaciones básicas con la experiencia durante los años que prestan el servicio de transporte. Son pocas las compañías que promueven la capacitación a pesar de que los motores de los camiones con el tiempo se van innovando.

Entrevista N° 13 – Fecha: 05/09/2023 Señor de 65 años como conductor de carga pesada de una compañía de transporte de carga internacional opinó:

El elemento humano es parte fundamental en la prestación del servicio de transporte de carga internacional, debido a que son los conductores los responsables del manejo de los camiones de carga pesada. Es difícil aprender a conducir camiones de carga pesada, debido a que no existe una escuela o institución que le apoye como conductor, esto implica que el conductor tiene que aprender por medio de otra persona que ya trabaje en el rubro y eso toma muchos años de experiencia. Las compañías de transporte de carga deciden contratar solo a conductores con larga experiencia en el manejo de transporte de carga pesada, son pocos los jóvenes que se motivan a trabajar en este rubro.

prestación del servicio, no existe capacitación por parte de la compañía, todo se aprende en la práctica.

La gestión documental es importante para la prestación del servicio de transporte de carga internacional debido a que es necesario que el conductor conozca los documentos requeridos para tramitar en aduana y también para detectar algún error o inconsistencia. En la mayoría de los casos también el conductor lo aprende en la práctica. Aprende a verificar que coincidan los datos de la lista de embarque, el manifiesto de carga, el tipo de Duca, los aranceles pagados por el cliente según las mercancías. Es poca la capacitación que se recibe por parte de la compañía de logística.

El mantenimiento de la flota es un aspecto importante en una compañía de transporte de carga internacional, todo conductor de carga pesada debe poseer conocimiento básico de mecánica de un camión, por lo general eso se va aprendiendo con la experiencia durante la

GUÍA DE ENTREVISTA.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**





Principales tópicos de referencia para realizar las entrevistas en las compañías de transporte de carga internacional en El Salvador.

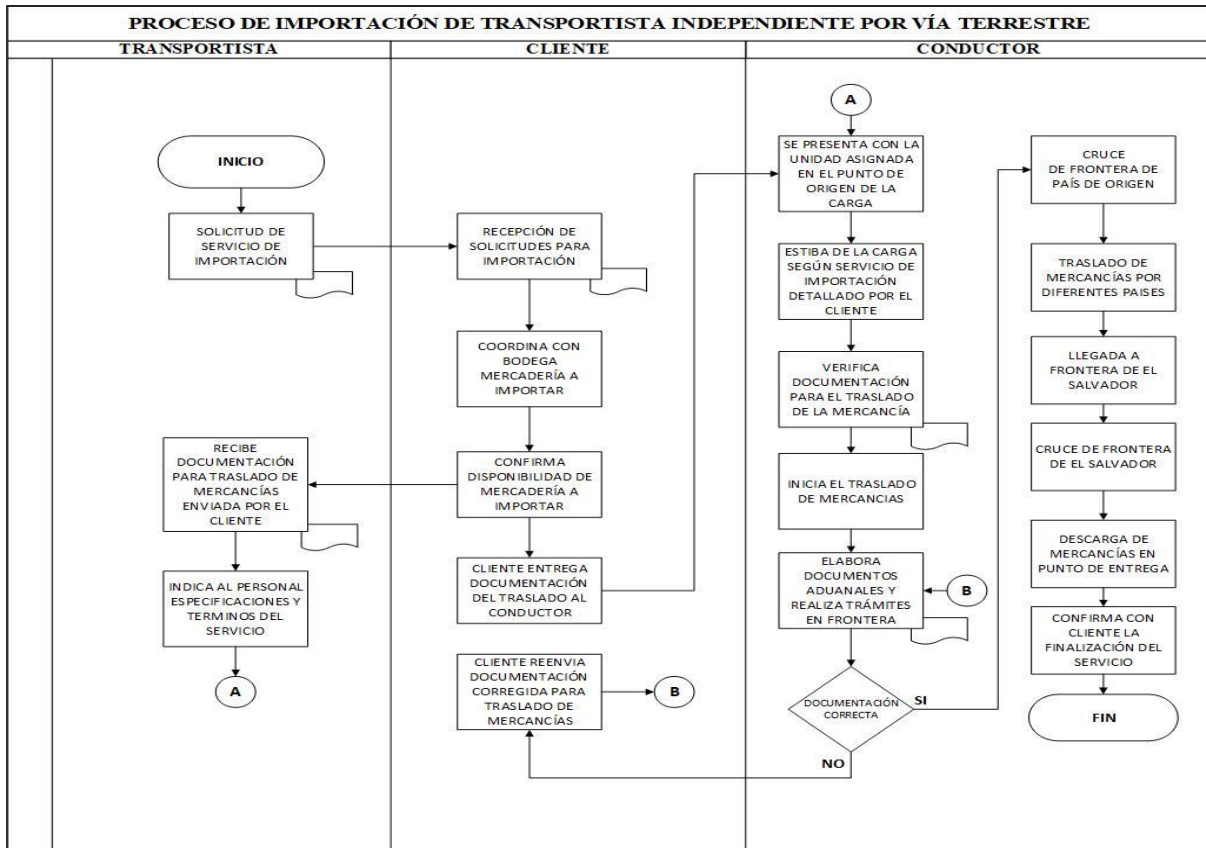
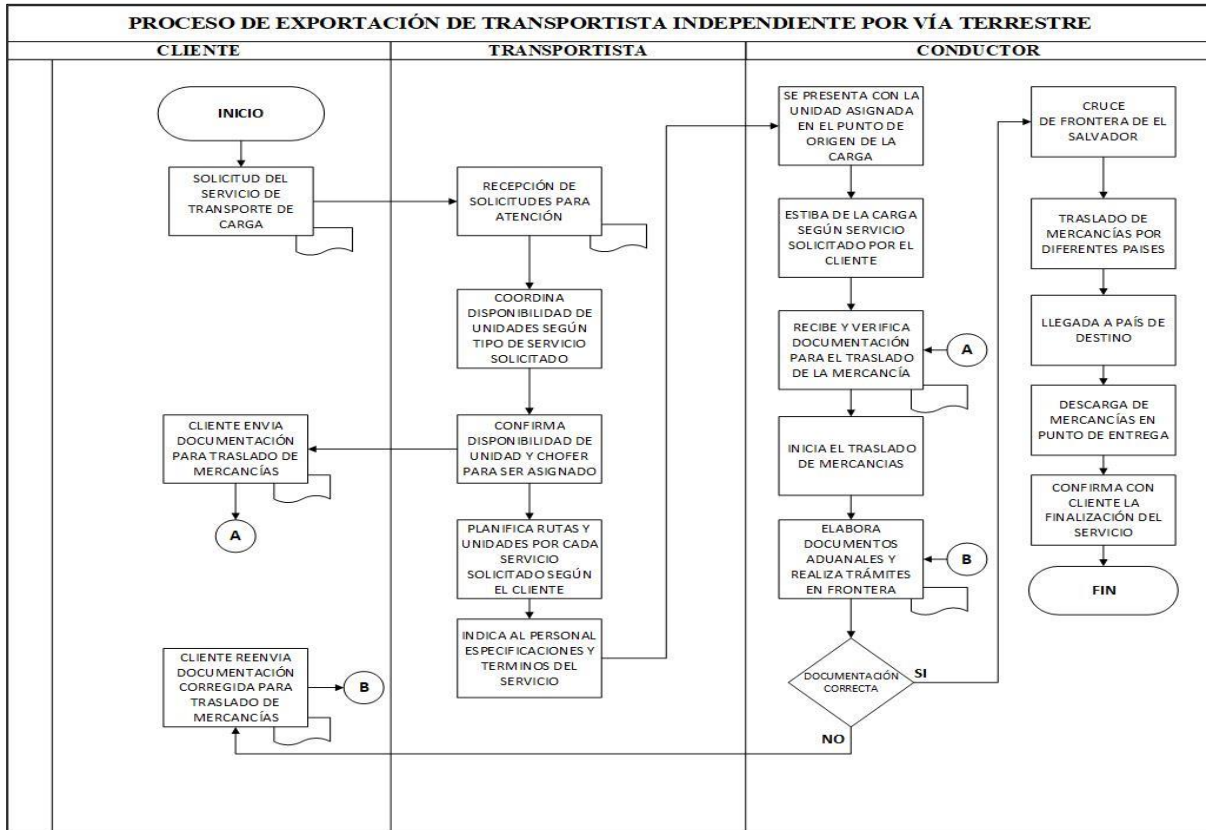
PRINCIPALES EJES

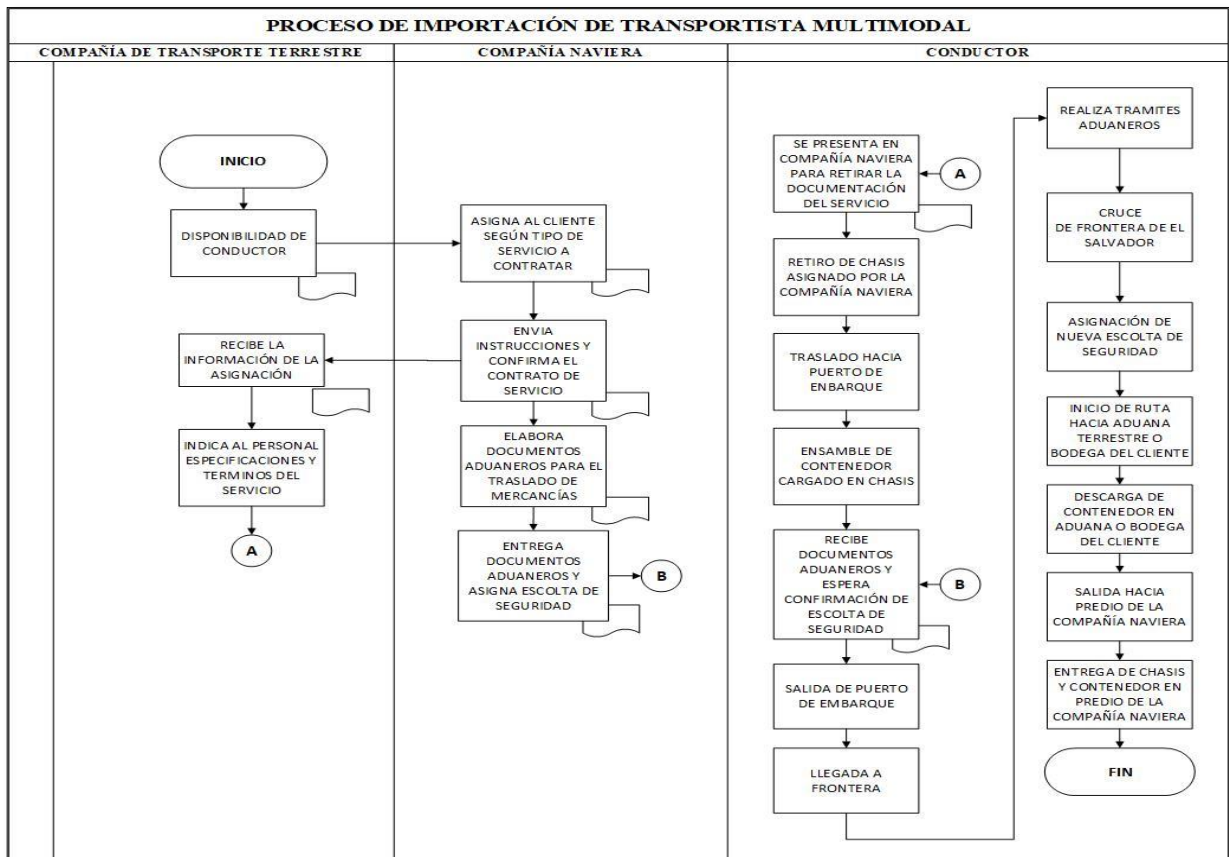
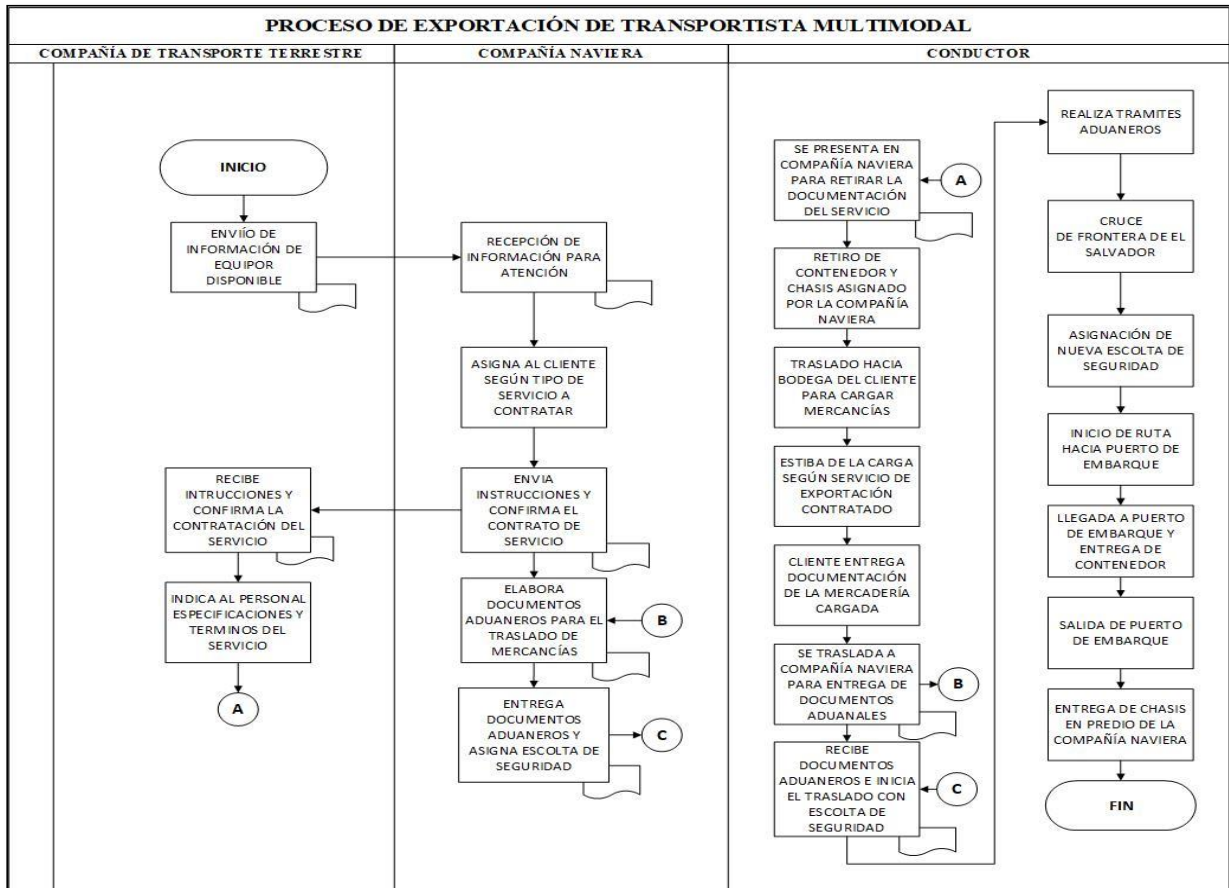
1. Los costos logísticos.
2. Los procesos sobre tramites adúnales, los procedimientos y la gestión documental.
3. El elemento humano.
4. La tecnología.
5. El tiempo de traslado.
6. El mantenimiento de la flota.
7. Las políticas públicas.

LISTA DE COTEJO

 <p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> 	
LISTA DE COTEJO	
ACTIVIDADES	
Introducción.	✓
Objetivos.	✓
Métodos y técnicas de investigación.	✓
Fuentes y ámbito de Información.	✓
Diagnóstico de la situación actual.	✓
Realización de entrevistas.	✓
Interpretación de datos.	✓
Conclusiones.	✓
Recomendaciones.	✓
Bibliografía.	✓
Anexos.	✓

PROCESOS DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL





ANEXO N° 6

PROCEDIMIENTOS DE UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se deben describir los procedimientos en las compañías de transporte de carga internacional terrestre.

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE PARA UN TRANSPORTISTA INDEPENDIENTE	
Descripción	Responsable
1. El cliente solicita furgón y cabezal: - El cliente envía un correo solicitando un furgón y cabezal para transportar su mercancía. - El jefe de tráfico debe estar pendiente de los requerimientos del cliente.	Jefe de tráfico
2. El transportista asigna un furgón y cabezal al cliente: - El jefe de tráfico asigna el furgón y cabezal al cliente, ambos equipos deben estar en excelentes condiciones para realizar el viaje. - Envía al cliente la información necesaria para que el cliente elabore su documentación. - Se da las instrucciones al conductor para la realización del servicio.	Jefe de tráfico
3. El conductor se presenta en bodegas del cliente: - El conductor se presenta a la fecha y hora requerida por el cliente.	Conductor
4. El asistente de tráfico debe supervisar que el conductor haya cumplido con el horario en el que fue requerido.	Asistente de tráfico
5. Colocación del furgón en posición de carga: - Coloca el furgón en posición de carga en la rampa asignada. - Debe esperar dentro del cabezal a que el furgón sea cargado.	Conductor
6. Entrega documentos al conductor por parte del cliente: - Una vez finalizada la carga el cliente entrega los documentos al conductor los cuales son: Duca – D, factura de exportación, lista de empaque y algún permiso para exportar mercadería en caso de que sea requerido.	Cliente
7. El conductor debe revisar que la información del furgón, el cabezal, datos del transporte y sus datos personales sean los correctos.	Conductor
8. Inicio de la ruta hacia la frontera: - Inicia la ruta hacia la frontera, lleva un guardia de seguridad custodiando. - Debe reportarse con el asistente de tráfico para informar que iniciara la ruta.	Conductor
9. Elaboración de documentos aduanales y tramite en frontera: - Llegando a frontera entrega los documentos al tramitador para que elabore los documentos aduanales que estén pendientes para realizar el trámite.	Tramitador
10. Cruce de frontera: - Una vez el tramitador haya elaborado los documentos faltantes el conductor debe pasar el escáner y la báscula.	Conductor
11. Una vez realizado el paso anterior el tramitador presenta toda la documentación en ventanilla.	Tramitador
12. Si no hay ningún problema con la documentación dan la autorización para que el conductor realice el cruce de la frontera.	Conductor
13. El tramitador entrega toda la documentación al conductor.	Tramitador
14. Inicio de ruta hacia destino de la mercancía: - Inicia la ruta fiscal hacia el destino del de entrega de la mercancía. - Debe informar al asistente de tráfico del inicio de la ruta.	Conductor
15. Llegada al destino: - Llegando a las bodegas donde entregara la mercancía, debe informar al asistente de tráfico que ya se encuentra en las instalaciones.	Conductor
16. Colocación del furgón en posición de descarga: - Coloca el furgón en posición de descarga y espera dentro del cabezal mientras se realiza dicho proceso.	Conductor
17. Finalización de descarga: - Finalizada la descarga entrega al cliente la documentación de la carga y se retira de las instalaciones del cliente. - Informa al asistente de tráfico que ya se encuentra con el equipo vacío y espera instrucciones.	Conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE PARA UN TRANSPORTISTA INDEPENDIENTE.	
Descripción	Responsable
1. Se informa al cliente que el furgón ya está disponible: - Envía al cliente un correo informando que ya tiene equipo disponible con la información para elaborar documentación. - Una vez el cliente pide que le envíe el equipo, da instrucciones al conductor.	Jefe de tráfico
2. El conductor se presenta en bodegas del cliente: - Se presenta en bodegas del cliente a la espera de instrucciones.	Conductor
3. Colocación del furgón en posición de carga: - Coloca el furgón en posición de carga en la rampa asignada. - Debe esperar dentro del cabezal a que el furgón sea cargado.	Conductor
4. Entrega documentos al conductor por parte del cliente: - Finalizada la carga el cliente entrega los documentos que amparan la carga al conductor.	Cliente
5. El conductor debe revisar que la información del furgón, el cabezal, datos del transporte y sus datos personales sean los correctos.	Conductor
6. Inicio de la ruta hacia la frontera: - Inicia la ruta fiscal hacia el destino del de entrega de la mercancía. - Debe informar al asistente de tráfico del inicio de la ruta.	Conductor
7. Elaboración de documentos aduanales y tramite en frontera: - Llegando a frontera entrega los documentos al tramitador para que elabore los documentos aduanales que estén pendientes para realizar el trámite.	Tramitador
8. Cruce de frontera: - Una vez el tramitador haya elaborado los documentos faltantes el conductor debe pasar el escáner y la báscula.	Conductor
9. Una vez realizado el paso anterior el tramitador presenta toda la documentación en ventanilla.	Tramitador
10. Si no hay ningún problema con la documentación dan la autorización para que el conductor realice el cruce de la frontera.	Conductor
11. El tramitador entrega toda la documentación al conductor.	Tramitador
12. Inicio de ruta hacia destino de la mercancía: - Inicia la ruta fiscal hacia el destino del de entrega de la mercancía. - Debe informar al asistente de tráfico del inicio de la ruta.	Conductor
13. Llegada al destino: - Llegando a las bodegas donde entregara la mercancía, debe informar al asistente de tráfico que ya se encuentra en las instalaciones.	Conductor
14. Colocación del furgón en posición de descarga: - Coloca el furgón en posición de descarga y espera dentro del cabezal mientras se realiza dicho proceso.	Conductor
15. Finalización de descarga: - Finalizada la descarga entrega al cliente la documentación de la carga y se retira de las instalaciones del cliente. - Informa al asistente de tráfico que ya se encuentra con el equipo vacío y se retira hacia el predio del transporte.	Conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE PARA UN TRANSPORTISTA NAVIERO	
Descripción	Responsable
1. Poner a la disposición de la naviera el cabezal. - Envía correo con la información del conductor y el cabezal.	Jefe de tráfico
2. Asignación de cliente por parte de la naviera. - Asignación del cliente según el número de rol, envía correo al transportista.	Encargado de exportación (Naviera)
3. Envío de instrucciones: - Envía instrucciones al conductor para que se presente en la fecha y hora solicitada.	Jefe de tráfico
4. Retiro de despacho en ventanilla de la naviera. - Se presenta en la naviera para retiro de documentos para ir a cargar.	Conductor
5. Retiro de contenedor y chasis en predio de la naviera. - Ingresa a predio de la naviera y engancha el contenedor y chasis asignado.	Conductor
6. Traslado hacia bodegas del cliente. - Inicia traslado con equipo listo para ser cargado.	Conductor
7. Colocación del contenedor en posición de carga. - Ingresa a bodegas de cliente, coloca el contenedor en la rampa asignada y espera ser cargado.	Conductor
8. Contenedor cargado. - Finalizada la carga inspecciona que las puertas del contenedor estén cerradas correctamente y coloca el marchamo.	Conductor
9. Entrega de documentos por parte del cliente. - Recibe la documentación por parte del cliente que ampara la carga, dichos documentos son: orden de embarque, factura de exportación, permisos, certificado de origen y Duca -D	Conductor
10. Ruta hacia naviera para retiro de documentos aduanales. - Se traslada de nuevo a la naviera y retira los documentos aduanales los cuales son: Duca – T, BL (Bill Loading), manifiesto de carga, ATC y ARIVUS.	Conductor
11. Asignación de seguridad. - Asignan un guardia que acompaña al conductor hasta su llegada a la frontera.	Seguridad (naviera)
12. Salida de equipo tramitado hacia frontera. - Inicia tránsito hacia frontera, ya sale tramitado para evitar pasar por Aduana Santa Ana.	Conductor
13. Llegada a frontera. - Llega a frontera y busca tramitador.	Conductor
14. Trámites aduanales. - El conductor pasa el escáner y entrega los documentos al tramitador.	Conductor
15. El tramitador presenta la documentación en ventanilla de la aduana fronteriza.	Tramitador
16. Cruce de frontera. - Finalizado el trámite cruza la frontera con la carga.	Conductor
17. Asignación de nuevo guardia de seguridad. - El conductor se anota en la lista de conformación de convoy.	Conductor
18. La seguridad asigna a un guardia.	Seguridad (naviera)
19. Inicio de ruta hacia puerto de embarque. - Inicia la ruta con el convoy hacia puerto de embarque.	Conductor
20. Llegada a puerto y entrega de contenedor. - Entrega contenedor en puerto, finaliza tránsito y entrega la documentación.	Conductor
21. Salida de puerto y entrega de chasis en predio de la naviera. - Se dirige a predio de la naviera y entrega el chasis.	Conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE PARA UN TRANSPORTISTA NAVIERO.	
Descripción	Responsable
1. Cabezal listo para ser asignado. - Finalizado el proceso de exportación se anota en el listado para esperar asignación de importación.	Conductor
2. Asignación de cliente por parte de la naviera. - Envían en WhatsApp el listado de conductores asignados con el nombre del cliente y numero de contenedor.	Encargado de importación (naviera)
3. Envío de instrucciones. - Cuando la documentación ya está lista informan al conductor que ya puede pasar a recogerla.	Encargado de despacho importación (naviera)
4. Retiro de documentación para ir a cargar. - Retira la documentación y revisa que los datos personales, del cabezal y del transportista estén correctos.	Conductor
5. Retiro de chasis asignado. - Ingresa a predio de la naviera y engancha el chasis asignado según la documentación.	Conductor
6. Traslado hacia puerto de desembarque. - Se dirige hacia las instalaciones del puerto para entrar a cargar.	Conductor
7. Colocación de chasis para ensamblar contenedor cargado. - Se coloca en el lugar asignado para que una grúa le coloque el contenedor cargado sobre el chasis. - Colocado el contenedor debe colocar todos los seguros para que el contenedor no se caiga del chasis.	Conductor
8. Salida de Puerto de desembarque. - Una vez cargado sale del puerto.	Conductor
9. Espera de conformación de convoy. - Se anota en el listado del convoy y espera instrucciones para iniciar ruta.	Conductor
10. Salida de Puerto hacia Frontera. - Teniendo autorización de salida comienza la ruta hacia frontera.	Conductor
11. Llegada a frontera. - Llega a frontera y busca tramitador.	Conductor
12. Trámites aduanales. - El conductor pasa el escáner y entrega los documentos al tramitador.	Conductor
13. El tramitador presenta la documentación en ventanilla de la aduana fronteriza.	Tramitador
14. Cruce de frontera. - Finalizado el trámite cruza la frontera con la carga	Conductor
15. Asignación de nuevo guardia de seguridad. - El conductor se anota en la lista para esperar instrucciones de salida.	Conductor
16. La seguridad asigna a un guardia.	Seguridad (naviera)
17. Inicio de ruta hacia aduana terrestre o bodegas del cliente. - Dependiendo del tipo de selectivo si es verde se dirige hacia las bodegas del cliente y si es rojo se dirige hacia alguna aduana terrestre o almacenadora.	Conductor
18. Descarga de contenedor. - Coloca el contenedor en posición de descarga en la rampa asignada.	Conductor
19. Finalización de descarga. - Finalizada la descarga se dirige hacia el predio de la naviera.	Conductor
20. Entrega de contenedor y chasis en predio de la naviera. - Ingresa en predio de la naviera y entrega en condición el chasis y contenedor.	Conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO EN CABEZALES.	
Descripción	Responsable
1. Requerir el mantenimiento del cabezal. - El mantenimiento debe solicitarse a la finalización de cada viaje. - El conductor debe solicitarle al asistente de tráfico el mantenimiento mediante un formulario en el cual debe especificar qué tipo de mantenimiento requiere el cabezal: mantenimiento preventivo o mantenimiento correctivo.	Conductor
2. Solicitar la cotización del mantenimiento al taller. - El asistente de tráfico solicita la cotización del mantenimiento al taller.	Asistente de tráfico
3. El jefe de mantenimiento presenta a cotización y se evalúa si es factible realizar las reparaciones inmediatamente o no y así se procede con la solicitud.	Jefe de mantenimiento
4. Aprobación para la realización del mantenimiento	Asistente de tráfico
5. Realización del mantenimiento. - Informar al jefe de tráfico que el cabezal va a ingresar al taller. - Ingresar el cabezal al taller y llenar los formularios requeridos para el control. - Ejecutar el mantenimiento que ha sido aprobado para el cabezal.	Auxiliar de Mantenimiento
6. Revisión y recepción del cabezal. - Se verifica que el cabezal este reparado y se recibe a satisfacción.	Auxiliar de Mantenimiento
7. Llenado de los registros de mantenimiento.	Jefe de mantenimiento
8. El asistente de tráfico es responsable de llenar los registros del mantenimiento realizado al cabezal y esto debe ser supervisado por el jefe de mantenimiento.	Asistente de tráfico
9. El asistente de tráfico con anticipada coordinación con el jefe de mantenimiento, dará las instrucciones al conductor para que se presente al hangar a retirar el cabezal que tiene asignado.	Asistente de tráfico
10. Retiro del cabezal del taller.	Conductor

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

ANEXO N° 7

DESCRIPCION DE CONTROL DE COSTOS DE VIAJE POR CABEZAL.

A continuación, se presenta la descripción de cómo se deben rellenar los campos correspondientes al presupuesto sugerido en las compañías de transporte de carga internacional terrestre, las cuales permitirán optimizar la gestión.

INGRESO TOTAL POR VIAJE		
Ref.	Nombre	Descripción
1]	Cobro devengado	En esta casilla se coloca el monto total del pago por el viaje finalizado.
2]	Impuestos 14.75%	En esta casilla se coloca el monto calculado correspondiente al pago de impuestos, lo que representa la suma del 13% IVA debito fiscal más el 1.75% de pago a cuenta e impuestos retenidos.
3]	Ingreso neto	En esta casilla se coloca el monto correspondiente a la resta del pago por viaje realizado menos los impuestos calculados.
EGRESO TOTAL POR VIAJE		
Ref.	Nombre	Descripción
4]	Salario del conductor	En esta casilla se coloca el monto en concepto de salario del conductor según la distancia recorrida en el viaje asignado
5]	Combustible	En esta casilla se coloca el monto correspondiente al consumo de combustible para realizar el viaje.
6]	Mantenimiento	En esta casilla se coloca el monto correspondiente al costo de mantenimiento tanto preventivo como correctivo.
7]	Parqueo	En esta casilla se coloca el monto en concepto de pago por parqueos durante la realización del viaje.
8]	Prestaciones	En esta casilla se coloca el monto prorrateado en concepto de pago de prestación salarial (ISSS y AFP) correspondiente a la parte patronal.
9]	GPS	En esta casilla se coloca el monto prorrateado en concepto de pago por servicio de monitoreo GPS del aproximado de viajes estimados en el mes.
10]	Línea celular	En esta casilla se coloca el monto prorrateado en concepto del pago de servicios de telecomunicación.
11]	Peaje	En esta casilla se coloca el monto en concepto de pago de peajes por cruces de frontera.
12]	Viáticos	En esta casilla se coloca el monto en concepto de viáticos estimados para la realización del viaje.
13]	Seguro de cabezal	En esta casilla se coloca el monto prorrateado en concepto de prima de seguro por accidentes y daños a terceros
14]	Depreciación	En esta casilla se coloca el monto calculado en concepto de depreciación del cabezal
15]	Total de egresos	En esta casilla se coloca el monto total de la sumatoria de: salario de conductor, combustible, mantenimiento, parqueo, prestaciones, GPS, línea celular, peaje, viáticos, seguro de cabezal y depreciación.
16]	Impuestos	En esta casilla se coloca el cálculo en concepto de impuesto correspondiente al 13% de IVA crédito fiscal por el total de egresos.
17]	Egreso neto	En esta casilla se coloca el monto correspondiente a la resta del total de egresos menos el monto del impuesto calculado a los egresos.
UTILIDAD		
Ref.	Nombre	Descripción
18]	Utilidad	En esta casilla se coloca el resultado de la resta del monto de ingreso neto menos el monto del egreso neto.

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

ANEXO N° 8

DESCRIPCION DE PUESTOS

	Nombre de la organización	Fecha			
	Descripción de puestos	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Gerente general				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga terrestre internacional.				
Jefe inmediato	Junta directiva				
Subordinados directos	Jefe administrativo y financiero, jefe de tráfico, jefe de mantenimiento y jefe de recursos humanos.				
Dependencia funcional	No tiene				
Funciones	<p>Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder. Analizar los problemas que se generan en la empresa en los aspectos financieros, administrativos, del personal, entre otros. Realizar todo tipo de trámites legales que se requieren dentro y fuera de la empresa. Brindar apoyo administrativo. Verificar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas. Monitorear periódicamente las inversiones realizadas y el rendimiento obtenido de las mismas. Crear un ambiente crediticio sano y una buena imagen para la empresa.</p>				
Responsabilidad	Dirigir y supervisar las actividades diarias de la empresa además del desempeño del personal. Debe brindar motivación y orientación al equipo de trabajo para crear un ambiente de trabajo productivo y eficiente.				
Comunicación					
Ascendente	Junta directiva				
Horizontal	No tiene.				
Descendente	Jefe administrativo y financiero, jefe de tráfico, jefe de mantenimiento y jefe de recursos humanos.				
Externa	Clientes, bancos y proveedores.				
Especificaciones					
Conocimiento	Formación académica en administración de empresas, ingeniería o carreras afines. Además, debe contar con conocimientos complementarios en el área de logística y trámites aduanales.				
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.				
Personalidad	Empatía Comprensión Justicia Positivismo Tolerancia al estrés	Pro actividad Responsabilidad Autonomía Flexibilidad Disciplina.			

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Jefe administrativo y financiero				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga terrestre internacional.				
Jefe inmediato	Gerente general				
Subordinados directos	Asistente administrativo y financiero.				
Dependencia funcional	Gerente general				
Funciones	<p>Planear y diseñar nuevas estrategias que permitan lograr el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.</p> <p>Diseñar sistemas de control que permitan identificar la situación real de la empresa.</p> <p>Supervisar y controlar el uso racional de los recursos.</p> <p>Identificar nuevas fuentes de inversión.</p> <p>Buscar nuevas fuentes para inyectar capital de trabajo a la empresa.</p> <p>Crear un sistema de incentivos que nos permitan recompensar a los empleados y tener al personal motivado para que realice su trabajo con gusto en un menor tiempo.</p>				
Responsabilidad	Planificación e implementación administrativa y financiera de la empresa, incluyendo la supervisión del equipo a su cargo, elaboración de informes periódicos.				
Comunicación					
Ascendente	Gerente general.				
Horizontal	Jefe de tráfico, jefe de mantenimiento y jefe de recursos humanos				
Descendente	Asistente administrativo y financiero.				
Externa	Clientes, proveedores de repuestos y bancos.				
Especificaciones					
Conocimiento	Profesional titulado en administración de empresas, economía, contabilidad o carreras afines.				
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.				
Personalidad	Responsable	Creativo			
	Honesto	Tolerancia al estrés			
	Confiable	Disciplina			
	Dinámico	Autonomía			

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Asistente administrativo y financiero.				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga terrestre internacional.				
Jefe inmediato	Jefe Administrativo y Financiero.				
Subordinados directos	No tiene				
Dependencia funcional	Jefe Administrativo y financiero.				
Funciones	<p>Asistencia financiera básica como presentar facturas y actualizar los libros de contabilidad.</p> <p>Realizar un seguimiento de los gastos mediante la gestión de recibos y facturas.</p> <p>Hacer informes de la empresa acerca de finanzas, rendimiento, entre otros.</p> <p>Redactar, revisar y corregir documentos tales como memorandos, cartas, informes administrativos, actas, cuadros, gráficos, entre otros.</p> <p>Atender oportunamente las llamadas telefónicas.</p> <p>Ejecutar otras tareas propias del puesto.</p>				
Responsabilidad	Brindar apoyo administrativo y financiero.				
Comunicación					
Ascendente	Jefe administrativo y financiero.				
Horizontal	Asistente de tráfico y auxiliares de taller.				
Descendente	No tiene.				
Externa	Clientes, proveedores de repuestos y bancos.				
Especificaciones					
Conocimiento	Estudiante universitario de carreras a fines o Bachillerato técnico en contaduría y administración.				
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.				
Personalidad	Responsable	Creativo			
	Honesto	Tolerancia al estrés			
	Confiable	Disciplina			
	Dinámico	Autonomía			

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha		
		Página		De
	Descripción de puestos	Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto	Jefe de tráfico			
Número de plazas	Uno			
Clave				
Ubicación				
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.			
Jefe inmediato	Gerente general			
Subordinados directos	Asistente de tráfico y conductores.			
Dependencia funcional	Jefe administrativo y financiero.			
Funciones	<p>Coordinar la distribución de las unidades de la flota. Buscar y seleccionar las rutas de transporte que sean más viables. Coordinar con los conductores. Negociar tarifas. Preparar presupuestos y facturas. Gestionar y controlar la flota. Aprobar la salida de las unidades hacia s destino. Controlar el mantenimiento de la flota de cabezales. Elaborar informes de las actividades realizadas. Asegurar el cumplimiento de la normativa nacional e internacional en el ramo del transporte de carga. Solución oportuna a imprevistos en carreteras y atención a los clientes. Implementar reglas disciplinarias para los conductores y velar por el cumplimiento de las mismas.</p>			
Responsabilidad	Planificar, mantener y coordinar la flota de cabezales de una empresa a fin de que las mercancías se trasladen de forma rápida y eficiente hacia su lugar de destino. Además, asigna recursos y realiza control de costos.			
Comunicación				
Ascendente	Gerente general.			
Horizontal	Jefe Administrativo y Financiero, jefe de Mantenimiento y jefe de Recursos Humanos.			
Descendente	Asistente de tráfico y conductores.			
Externa	Proveedores de repuestos y clientes.			
Especificaciones				
Conocimiento	Profesional titulado en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras a fines; con conocimientos en el manejo del área de transporte y logística, conocimiento de las normativas de transporte y trámites aduanales.			
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.			
Personalidad	Dinamismo Tolerancia al estrés Pro actividad Responsabilidad	Autonomía Flexibilidad Disciplina		

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Asistente de tráfico				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.				
Jefe inmediato	Jefe de tráfico				
Subordinados directos	No tiene				
Dependencia funcional	Jefe de tráfico				
Funciones	<p>Llevar un orden cronológico de los despachos de las unidades de transporte.</p> <p>Verificar que los conductores lleguen puntualmente a predio.</p> <p>Llevar un control continuo de la situación y ubicación de cada unidad de transporte mientras se encuentre en ruta.</p> <p>Cotizar repuestos para realizar reparaciones.</p> <p>Recopilar y almacenar la información de los viajes para su respectivo registro.</p> <p>Llevar un control actualizado de los documentos de las unidades y de los conductores.</p>				
Responsabilidad	Hacer la gestión administrativa diaria de la flota de transporte, controlar entradas y salidas de los equipos, preparar documentación necesaria, realizar seguimiento de los equipos y gestionar las incidencias.				
Comunicación					
Ascendente	Jefe de tráfico				
Horizontal	Conductores, Asistente administrativo y financiero, Auxiliares de taller.				
Descendente	No tiene.				
Externa	Clientes y proveedores de repuestos y servicios.				
Especificaciones					
Conocimiento	Bachillerato o técnico en transporte y logística con conocimientos de normativas en el área de transporte terrestre y manejo de recursos tecnológicos.				
Experiencia	Experiencia mínima de un año en puestos similares.				
Personalidad	Dinamismo		Autonomía		
	Tolerancia al estrés		Flexibilidad		
	Pro actividad		Disciplina		
	Responsabilidad				

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Jefe de mantenimiento				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.				
Jefe inmediato	Gerente general.				
Subordinados directos	Auxiliares de taller.				
Dependencia funcional	Jefe de tráfico.				
Funciones	<p>Llevar una bitácora de control de los chequeos rutinarios y preventivos de los cabezales.</p> <p>Realizar diagnóstico de los problemas mecánicos y asignar el personal para efectuar las reparaciones.</p> <p>Efectuar y supervisar el desarrollo del mantenimiento correctivo necesario.</p> <p>Coordinar con la persona encargada de realizar las compras para brindar asistencia técnica en carretera.</p> <p>Control de inventario de repuestos e insumos para las unidades.</p>				
Responsabilidad	Verificar que los auxiliares de taller realicen las reparaciones establecidas y comprobar el resultado final de las reparaciones o mantenimientos.				
Comunicación					
Ascendente	Gerente General.				
Horizontal	Jefe administrativo y financiero, jefe de tráfico y jefe de recursos Humanos.				
Descendente	Auxiliares de taller.				
Externa	Proveedores de repuestos e insumos.				
Especificaciones					
Conocimiento	Ingeniería en mecánica o técnico en mecánica automotriz con especialización en reparación de vehículos de carga pesada.				
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.				
Personalidad	Dinamismo		Autonomía		
	Tolerancia al estrés		Flexibilidad		
	Pro actividad		Disciplina		
	Responsabilidad				

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Auxiliar de taller				
Número de plazas	Dos				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.				
Jefe inmediato	Jefe de mantenimiento				
Subordinados directos	No tiene.				
Dependencia funcional	Jefe de mantenimiento				
Funciones	Ejecutar los mantenimientos preventivos y correctivos de acuerdo a los programas, normas y procedimientos. Elaborar los requerimientos de repuestos y materiales necesarios para realizar las reparaciones. Realizar los diagnósticos mecánicos y eléctricos. Hacer los reportes de las fallas. Mantener su puesto de trabajo en óptimas condiciones y limpieza. Informar al jefe de mantenimiento sobre los repuestos requeridos. Realizar auxilios en carretera.				
Responsabilidad	Colaborar en la ejecución de los procesos de reparación de los cabezales, mantenimiento y limpieza de las herramientas y equipos de trabajo.				
Comunicación					
Ascendente	Jefe de mantenimiento				
Horizontal	Asistente administrativo y financiero, Asistente de tráfico y Conductores.				
Descendente	No tiene.				
Externa	No tiene.				
Especificaciones					
Conocimiento	Técnico en mecánica automotriz.				
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año en el cargo o puestos similares.				
Personalidad	Amabilidad Disponibilidad Practicidad Responsabilidad		Honradez Honestidad Compañerismo		

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Descripción de puestos	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Identificación y relaciones					
Nombre del puesto	Jefe de recursos humanos				
Número de plazas	Uno				
Clave					
Ubicación					
Ámbito de operación	Servicio de transporte de carga internacional terrestre.				
Jefe inmediato	Gerente general				
Subordinados directos	No tiene				
Dependencia funcional	Jefe de tráfico.				
Funciones	Supervisar el proceso de contratación del personal. Analizar el reporte de viajes asignados a los conductores para determinar el monto a pagar. Mantener actualizada la planilla laboral. Organizar procesos de capacitación para el personal.				
Responsabilidad	Planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales. Reclutar y seleccionar personal.				
Comunicación					
Ascendente	Gerente general				
Horizontal	Jefe Administrativo y financiero, jefe de tráfico y jefe de taller.				
Descendente	No tiene				
Externa	No tiene.				
Especificaciones					
Conocimiento	Profesional titulado en administración de empresas o en Psicología.				
Experiencia	Se requiere 3 años de experiencia laboral comprobable.				
Personalidad	Dinamismo Tolerancia al estrés Pro actividad Responsabilidad Autonomía Flexibilidad Disciplina.				

Elaboro	Reviso	Autorizo	Fecha:
			Versión:
			Próxima Revisión:

ANEXO N° 9

PRESUPUESTO PROYECTADO Y PRESUPUESTO REAL.

PRESUPUESTO PROYECTADO														
AÑO 2022														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
COSTOS FIJOS														
Sueldos administrativos	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$22,800.00
Parqueos	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$6000.00
Seguros de cabezal	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$1,335.00	\$16,020.00
Seguro social	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$4932.00
AFP	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$5749.20
GPS	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$4224.00
Servicios básicos	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$145.00	\$1740.00
Telefonía celular	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$500.30	\$6003.60
Préstamos bancarios	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$39,768.00
SUB-TOTAL	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$8,936.40	\$107,236.80
COSTOS VARIABLES														
Combustible	\$11,008.77	\$12,587.32	\$16,498.73	\$15,596.15	\$15,708.91	\$16,199.06	\$15,581.21	\$14,725.80	\$16,525.72	\$15,191.53	\$17,137.19	\$11,722.54	\$11,722.54	\$178,482.93
Repuestos	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Llantas	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$21,600.00
Aceites y lubricantes	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$14,400.00
Salarios de conductores	\$6,462.00	\$5,215.83	\$7,433.60	\$5,671.68	\$6,845.30	\$5,786.94	\$5,512.60	\$5,476.25	\$6,673.91	\$5,692.75	\$5,290.73	\$5,051.23	\$5,051.23	\$71,112.82
Viáticos	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$14,400.00
SUB-TOTAL	\$24,670.77	\$25,003.15	\$31,132.33	\$28,467.83	\$29,754.21	\$29,186.00	\$28,293.81	\$27,402.05	\$30,399.63	\$28,084.28	\$29,627.92	\$23,973.77	\$23,973.77	\$335,995.75
TOTAL	\$49,341.54	\$50,006.30	\$62,264.66	\$56,935.66	\$59,508.42	\$58,372.00	\$56,587.62	\$54,804.10	\$60,799.26	\$56,168.56	\$59,255.84	\$47,947.54	\$47,947.54	443,192.55

PRESUPUESTO REAL														
AÑO 2022														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
COSTOS FIJOS														
Sueldos administrativos	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$22,800.00
Parqueos	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$3600.00
Seguros de cabezal	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$18,000.00
Seguro social	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$411.00	\$4932.00
AFP	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$479.10	\$5749.20
GPS	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$352.00	\$4224.00
Servicios básicos	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$155.00	\$1860.00
Telefonía celular	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$274.00	\$3288.00
Préstamos bancarios	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$3,314.00	\$39,768.00
SUB-TOTAL	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$8,685.10	\$104,221.20
COSTOS VARIABLES														
Combustible	\$10,617.74	\$14,647.54	\$20,623.50	\$16,060.33	\$16,425.68	\$10,93.59	\$14,823.04	\$11,167.98	\$10,031.06	\$8,245.87	\$7,085.00	\$7,067.26	\$136,898.59	
Repuestos	\$3,500.00	\$2,800.00	\$2,000.00	\$1,200.00	\$1,000.00	\$900.00	\$1,100.00	\$950.00	\$1,250.00	\$1,400.00	\$2,100.00	\$2,500.00	\$20,700.00	
Llantas	\$1,300.00	\$900.00	\$1,000.00	\$500.00	\$650.00	\$750.00	\$1,500.00	\$1,900.00	\$1,350.00	\$550.00	\$950.00	\$1,100.00	\$12,450.00	
Aceites y lubricantes	\$500.00	\$650.00	\$900.00	\$850.00	\$1,100.00	\$750.00	\$950.00	\$950.00	\$1,300.00	\$1,200.00	\$1,400.00	\$1,000.00	\$11,550.00	
Salarios de conductores	\$3,321.01	\$4,524.90	\$6,564.00	\$4,845.15	\$4,914.06	\$3,645.30	\$4,737.11	\$4,049.46	\$3,352.40	\$3,518.70	\$2,687.81	\$3,262.35	\$49,422.25	
Viáticos	\$1,200.00	\$950.00	\$850.00	\$700.00	\$600.00	\$900.00	\$1000.00	\$850.00	\$650.00	\$500.00	\$900.00	\$1000.00	\$10,100.00	
SUB-TOTAL	\$20,438.75	\$24,472.44	\$31,937.50	\$24,155.48	\$24,689.74	\$7,048.89	\$24,110.15	\$19,867.44	\$17,933.46	\$15,414.57	\$15,122.81	\$15,929.61	\$241,120.84	
TOTAL	\$40,877.50	\$48,944.88	\$63,875.00	\$48,310.96	\$49,379.48	\$14,097.78	\$48,220.30	\$39,734.88	\$35,866.92	\$30,829.14	\$30,245.62	\$31,859.22	449,563.24	

ANEXO N° 10

FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.

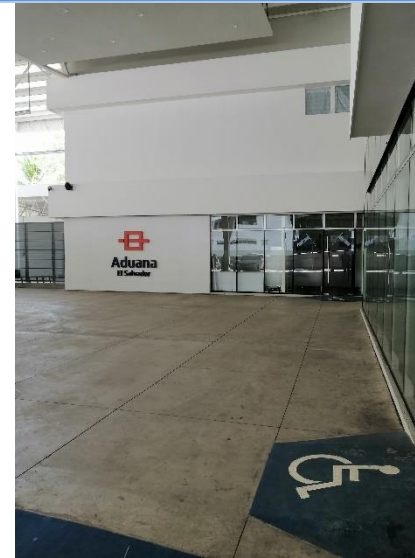
A continuación, se presentan las fotografías tomadas por el equipo investigador sobre el servicio de transporte de carga internacional terrestre en El Salvador.

ADUANA PARA EL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL



FOTOS CAPTURADAS: Sábado 30 de Septiembre de 2023

ADUANA PARA EL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL



FOTOS CAPTURADAS: Sábado 30 de Septiembre de 2023

CONTENEDORES DE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL



FOTOS CAPTURADAS: Sábado 30 de Septiembre de 2023

BOMBAS DE COMBUSTIBLE PARA ABASTECER A LOS CAMIONES DE CARGA



FOTOS CAPTURADAS: Jueves 27 de Julio de 2023



FOTOS CAPTURADAS: Jueves 17 de Agosto de 2023

ÁREA DE TALLER PARA REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO



FOTOS CAPTURADAS: Jueves 17 de Agosto de 2023

FOTOS CAPTURADAS: Sábado 28 de Septiembre de 2023

PREDIOS PARA ESTACIONAMIENTO DE CAMIONES DE CARGA



FOTOS CAPTURADAS: Jueves 17 de Agosto de 2023

FOTOS CAPTURADAS: Sábado 26 de Agosto de 2023