

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



**“PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO
DE LA LIBERTAD, CASO ILUSTRATIVO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

EDWIN WILLIAN GARCÍA PARADA

CLAUDIA JULISSA GÓMEZ QUINTANILLA

CARLOS ERNESTO MIRANDA VENTURA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

JULIO 2010

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MsC. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano : MsC. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director : Licda. Teresa de Jesús Flamenco de Guillén

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

JULIO 2010

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por brindarme muchas bendiciones a lo largo de mi vida y carrera, por darme fortaleza, salud, paciencia y guiarme en todo momento. A mis padres, por sus consejos y que gracias a su amor, comprensión y apoyo ven el fruto de su esfuerzo de muchos años con este logro. A mis compañeros de tesis, por unir esfuerzos para el logro de esta meta. A mis amigos, por brindarme su amistad y ánimo en los momentos difíciles; a nuestra asesora y demás familiares que me han acompañado a alcanzar este triunfo.

Edwin Willian García Parada.

Primordialmente, quiero agradecer a Dios y a su madre santísima por permitirme culminar mi carrera y vivir este momento tan importante de mi vida. Asimismo, a mis padres: Hilda de los Angeles Quintanilla y Wilfredo Gómez, por su constante apoyo y amor a lo largo de mi vida y en los momentos más difíciles de mis estudios. A mi novio Anthony Degrelle, que a través de la distancia ha sabido darme comprensión e inspiración en el logro de cada uno de mis sueños siendo uno de ello la obtención de mi título. A mis amigos(as), por su incondicional disposición en la ayuda de esta investigación. Del mismo modo, a mis compañeros de tesis. Edwin Willian y Carlos Ernesto, por haberme dado la confianza y la oportunidad de cumplir esta meta común con un esfuerzo conjunto. A nuestra docente directora por sus valiosas orientaciones, explicaciones y consejos.

Claudia Julissa Gómez Quintanilla.

A Dios, por darme fortaleza e iluminar cada día de mi vida para alcanzar mis metas. A mis padres, por apoyarme. A mis compañeros de tesis, a nuestra asesora y demás familia y amigos que me han acompañado a culminar exitosamente mi carrera.

Carlos Ernesto Miranda Ventura.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE; EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA.”	
A. GENERALIDADES DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE.	
1. Antecedentes.....	1
2. Aspectos teóricos.....	3
3. Modalidades de Transporte de Carga.....	5
4. Marco legal.....	5
5. Generalidades de la pequeña empresa: Logística Díaz.....	9
B.GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.	
1. Antecedentes.....	14
2. Conceptos.....	14
3. Importancia.....	15
4. Características de la Administración.....	17
5. Principios administrativos.....	18
6. Proceso Administrativo.....	21

6.1 Planeación.....	22
6.2 Organización.....	29
6.3 Dirección.....	33
6.4 Control.....	36
7. Marco Teórico sobre modelos administrativos.....	40

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1. Generalidades de la Pequeña Empresa.....	43
2. Antecedentes de la Pequeña Empresa.....	46
3. Criterios para clasificar la Pequeña Empresa.....	48
4. Definición.....	48
5. Características.....	49
6. Ventajas.....	49
7. Desventajas.....	49
8. Clasificación según su giro o actividad económica.....	50
9. Marco legal.....	52
10.Marco Institucional.....	53

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERAD.

A. IMPORTANCIA

B. OBJETIVOS.

1. General.....	56
2. Específicos.....	56

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de Investigación.....	57
2. Diseño de la investigación.....	58
3. Tipo de investigación.....	58
4. Fuentes de Información.....	59
5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	60
6. Ámbito de la investigación.....	61
7. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.....	62
8. Limitaciones de la Investigación.....	63

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE DEL MUNICIPIO DE COLÓN.

1. Planeación.....	64
2. Organización.....	65
3. Dirección.	67
4. Control.....	68

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “LOGÍSTICA DÍAZ”

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones.....	73

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE, DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. CASO ILUSTRATIVO.

A. ASPECTOS GENERALES.

1. Objetivos.....	74
2. Importancia del Modelo Administrativo.....	75
3. Alcances y Limitaciones.....	75

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

1. Planeación Administrativa.....	76
1.1 Misión.....	76
1.2 Visión.....	77
1.3 Objetivos.....	77
1.4 Políticas.....	78
1.5 Valores.....	80
1.6 Estrategias.....	80
1.7 Procedimientos.....	81

1.8 Programas.....	81
1.9 Presupuestos.....	82
1.10 Normas.....	83
1.11 Reglas.....	84
2. Organización.....	85
2.1 Organigrama.....	85
2.2 Manuales Administrativos.....	89
2.3 Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de Personal.....	95
3. Dirección.....	99
3.1 Liderazgo.....	99
3.2 Motivación.....	100
3.3 Comunicación.....	101
3.4 Supervisión Administrativa.....	102
4. Control Administrativo.....	102
4.1 Control Financiero.....	103
4.2 Control Presupuestario.....	103
4.3 Control No Presupuestario.....	104
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
1. Introducción.....	106
2. Objetivos.....	106

3. Recursos.....	107
4. Etapas del Plan de Implementación.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario dirigido a Pequeñas Empresas dedicadas al Transporte de Carga Terrestre.

ANEXO 2: Tabulación, Análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas.

ANEXO 3: Programa de capacitación.

ANEXO 4: Programación de Actividades, Caso Ilustrativo.

ANEXO 5: Presupuestos, Caso Ilustrativo.

ANEXO 6: Manuales Administrativos.

ANEXO 7: Modelo de Evaluación de Desempeño.

RESUMEN

Las operaciones del sector Transporte de Carga Terrestre, son de vital importancia en la economía salvadoreña, ya que muchas empresas debido a la expansión de sus operaciones demandan de sus servicios para el traslado de bienes.

La investigación surge a raíz de las deficiencias observadas en las empresas objeto de estudio, en la implementación y desarrollo de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; lo cual ha limitado la obtención de los resultados esperados por la Pequeña Empresa. Por lo tanto, se propone un modelo administrativo que contribuya a mejorar el desempeño administrativo de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de colón, departamento de La Libertad.

El contenido presentado consta de tres etapas, en la Primera Parte se ha recopilado un Marco Teórico para efectos de referencia en el conocimiento del tema en estudio, y en el cual se exponen las generalidades de la Pequeña Empresa de servicios y de la Pequeña Empresa del caso ilustrativo, conceptos sobre la Administración, Proceso Administrativo y el Transporte de Carga Terrestre.

Posteriormente, se procedió a la elaboración del Diagnóstico, a través del uso de técnicas como la encuesta, la cual se efectuó al personal administrativo y operativo de las empresas tomadas como referencia. Así mismo, se utilizó la técnica de la observación directa para tener un criterio más amplio de cómo se desarrollan las funciones administrativas.

Con base a lo anterior se determinó que las organizaciones carecían de un adecuado Modelo Administrativo debido a que no cuentan con objetivos, políticas, estrategias y presupuestos;

así como la falta de herramientas administrativas como manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida.

Por otra parte, no cuentan con líneas de mando bien definidas, ni controles presupuestarios adecuados.

En base a lo anterior se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones, lo cual sirve de insumo para la Propuesta desarrollada en la tercera y última parte de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el detalle de la situación que vive el Transporte de Carga y la Pequeña Empresa en El Salvador; así mismo, presenta las necesidades, retos, situaciones del accionar de una posible alternativa de solución al problema que enfrentan día a día los responsables del mencionado sector.

Actualmente, la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre, refleja ciertas deficiencias en el área administrativa, debido a estas causas, muchas empresas dejan de operar, o lo hacen con muy bajos beneficios, incidiendo en la reducción del empleo y el deterioro en la calidad de vida de las personas que viven de esa actividad.

En base a lo antes mencionado, se decide proponer el siguiente documento de investigación que detalla un Modelo Administrativo para la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre del Municipio de Colón, departamento de La Libertad; y tiene como principal objetivo mejorar el desempeño de las actividades administrativas a través de la elaboración de planes y herramientas que permitan alcanzar los resultados esperados y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

El desarrollo de la Propuesta del Modelo Administrativo a implementar, toma como caso ilustrativo la Pequeña Empresa de Transporte de Carga: Logística Díaz, y es presentada en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Primer Capítulo contiene las generalidades de la Pequeña Empresa; aspectos técnicos sobre el Proceso Administrativo y del Transporte de Carga Terrestre.

En el Segundo Capítulo se presenta un Diagnóstico Administrativo de la situación actual de la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre del Municipio de Colón, analizando cada una de las fases del Proceso Administrativo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones. El Tercer Capítulo presenta la Propuesta de un Modelo Administrativo para mejorar el desempeño, en las funciones administrativas de la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre del Municipio de Colón, y el cual consta de planes, herramientas organizativas, de dirección y control, así como el plan de implementación para poner en marcha dicho modelo.

Finalmente el documento muestra la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación.

CAPITULO I: “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE; EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA.”

A. GENERALIDADES DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE.

1. ANTECEDENTES.

En la actualidad el transporte de carga terrestre, es uno de los medios más importantes para el desplazamiento de la mercadería tales como productos perecederos, refrigerados, materiales de construcción, etc. Siendo uno de los sectores fundamentales de la economía nacional; lo cual permite un impulso para el desarrollo de la pequeña empresa que se dedica a este rubro.

En El Salvador el primer medio de Transporte de Carga Terrestre: que se utilizó en su carácter informal fue la carreta y caballos (siglo XIX), ya que a partir de la utilidad que generaba, era posible el traslado de bienes de un lugar a otro, lo cual incluyó además las actividades de compra-venta. Es posible mencionar entonces que el transporte ha constituido un pilar fundamental en el traslado de mercancías, especialmente en las últimas décadas. Sin embargo, la modernización creciente de los medios de transporte ha implicado una tendencia cada vez mayor hacia los servicios logísticos integrados, y es posible dar fé de este hecho con el caso del Ferrocarril como el primer medio de transporte moderno en El Salvador, en el año de 1882.

“El sector servicios en El Salvador, reviste de gran importancia ya que contribuye al crecimiento económico del país. Este se dedicó en sus inicios, al traslado de caña de azúcar, café, entre otros. Luego, con la industrialización, surgió el transporte de insumos (bienes intermedios, materias primas, etc.), para su maquila, bodegaje o transporte desde y hacia los puertos para la importación y exportación de bienes y/o servicios.

Desde hace mucho tiempo, el Transporte de Carga Terrestre ha sido concebido dentro de la economía nacional, como un sector de actividad económica de imprescindibles importancia y

vitalidad, para la producción de bienes y/o servicios, de tal forma que ha constituido un factor primordialmente estratégico para el funcionamiento y desarrollo eficiente de los demás sectores económicos y productivos del país. En el período posterior a la firma de los acuerdos de paz suscitados en el país, y en el camino de la reactivación económica, se encuentra en la necesidad, de reconvertirse para ser competitivo como sector”.¹

El Ferrocarril.

El medio de transporte moderno más antiguo en el país es el ferrocarril, la historia del transporte indica que fue en Sonsonate donde se estableció el primer ferrocarril en El Salvador. “La primera vía que se explotó fue para este tipo de transporte, se abrió entre el puerto de Acajutla y la ciudad de Sonsonate el 2 de marzo de 1882. El gobierno de la República de El Salvador, mediante el decreto legislativo No. 269 del 22 de mayo de 1975, fusionó el ferrocarril de El Salvador (FES), que anteriormente perteneció a The Salvador Railways Company Limited, y el Ferrocarril Nacional de El Salvador (FENASAL), que anteriormente perteneció a International Railways of Central América (IRCA), convirtiéndolas en una sola empresa, con el nombre del Ferrocarriles Nacionales de El Salvador (FENADESAL), y su administración, explotación y dirección se confirieron a la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), por cuenta y riesgo del Estado.

En la época dorada de los trenes en el país, las locomotoras de vapor se encargaban de llevar toda la mercadería que llegaba a los puertos más importantes, Cutuco y Acajutla, hacia San Salvador. Asimismo, grandes cantidades de pasajeros eran movilizadas diariamente.

El sistema ferroviario de El Salvador se extendía a lo largo de todo el país, estableciendo comunicación con la capital San Salvador, Puerto de Acajutla y Cutuco, y las principales ciudades como: Santa Ana, San Miguel y Sonsonete”.²

Camiones, Pick-up y Tráileres

1 Calderón Argueta José Edgardo y Otros: “Diagnóstico Estratégico de las Empresas Salvadoreñas ante la apertura de Mercados: Mercadeo, Transporte de Carga” T-UCA, Octubre 1995. Pág. 32,33.

2 Alvarado Reyes José Luís: “Diagnóstico del Transporte de Carga para el Comercio Internacional de El Salvador”, T- UCA, Abril 2002. Pág. 9.

Además del tren como medio de transporte de mercancías se empezó a desarrollar una gran red vial en el país con el propósito de llevar todas las mercaderías desde los puntos de producción hasta los puertos y mercados, siendo las más importantes la carretera Panamericana, (conocida según nomenclatura vial por CA-1); que fue iniciativa para la unión de todo el continente y la carretera del litoral, (según nomenclatura vial CA-2); lo que originó que el transporte terrestre por camiones y tráileres se volvieran imprescindibles para el comercio nacional e internacional, actualmente el transporte por carretera es el único medio para llevar la mercadería hasta su lugar de destino.

Al igual que el resto de medios de transporte, este tuvo un periodo de crisis durante la guerra civil durante la década de 1980, pues debido a la guerra, era común: los paros al transporte, la quema de unidades de transporte, la destrucción de puentes y ahora con el período de la post-guerra, la inseguridad para el transporte y los constantes asaltos de los cuales son víctimas, ocasionan que los seguros sean altos y aumenten los costos de operación.³

2. ASPECTOS TEÓRICOS.

El transporte de Carga.⁴

La actividad del transporte de carga se describe tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- A. Concepto de transporte de carga: Servicio de movilización de bienes materiales de cualquier tipo de vehículos de carga (contenedores, rastras, cisternas, y otros), desde 6 hasta 25 toneladas.
- ¿En qué consiste la actividad? En la movilidad de todo tipo de carga, ya que no existe selección alguna de los clientes, así como tampoco se dan restricciones respecto al destino de la carga, lo que hace que operen tanto en el área urbana como fuera de ella, esta actividad además presenta la característica de que es constante, manteniéndose por tanto al servicio de todo demandante que lo solicite.

3. Alvarado Reyes José Luís: "Diagnóstico del Transporte de Carga para el Comercio Internacional de El Salvador", T- UCA, Abril 2002. Pág. 10,11.

⁴ Benavides Hernández, Julio y otros; "El transporte de carga no capitalista en el área metropolitana de San Salvador", T- UCA, marzo de 1989. Pág. 39-40.

- B. Lugares en donde se concentra. Los lugares en donde existe mayor concentración son aquellos que presentan más movimiento comercial tales como los mercados. Tenemos en el centro del área metropolitana de San Salvador, que la mayor concentración se da en el Mercado Central, y el Mercado de Mayoreo *La Tiendona*. Respecto a los municipios a excepción de Mejicanos, Ciudad Delgado, Soyapango y Santa Tecla, que cuentan con lugares determinados de concentración, el resto de los municipios enmarcados dentro del área metropolitana, cuentan con una concentración del transporte de carga mínima dado a que se encuentran vinculados al municipio más cercano, que tiene una mayor actividad comercial o ya sea en el centro de San Salvador.
- C. Eventualidad de la prestación del servicio. La eventualidad de la venta del servicio, ha de ser la frecuencia con que este transporte es solicitado por parte de los usuarios, lo cual, no obstante que la actividad es constante, la demanda al transportista se le presenta de manera eventual o fluctuante como consecuencia del exceso de oferta del servicio.
- D. La Jornada laboral. El transporte de carga no cuenta con un horario fijo dentro de la actividad, sin embargo, mayormente la jornada laboral consta de 10 horas diarias durante los 7 días de la semana, sobrepasando así la jornada laboral desarrollada por un asalariado al que le corresponden 44 horas semanales.
- E. La Competencia. Esta constituye uno de los principales problemas que se le presenta al transporte de carga dentro de la actividad, y esto puede considerarse como resultado de la proliferación generada principalmente a partir de 1980, lo que puede indicar que se trata de un factor a partir de la crisis económica que vivió el país, de donde se ha generado la proliferación como respuesta al crecimiento del desempleo.
- F. La formación de precios. Dado el tipo de actividad no existe un precio único para la venta del servicio, sino que se da cierta flexibilidad en su fijación, esto es producto de la competencia que en dicha actividad se presenta, generalmente el precio al cual se vende el servicio depende de la distancia y el volumen de carga, a partir de ello el transportista determina el precio que cobra al usuario, sin embargo, es un promedio que se establece como resultado de un "regateo" entre éste y el demandante.
- G. Restricciones e incentivos de instituciones públicas. No existe ningún tipo de incentivo o ayuda por parte de instituciones públicas. Asimismo no cuentan con restricciones de tipo legal para el desarrollo de la misma, ni para aquellos que cuentan con los recursos y deseen ingresar a ella.

- H. Medios de adquisición de una unidad de transporte. En orden de importancia son: el ahorro personal, préstamos personales, ayuda familiar, indemnizaciones, etc. Visto así, la causa de incorporación a la actividad, es un fenómeno de movilidad social.⁵

3. MODALIDADES DEL TRANSPORTE DE CARGA.

En El Salvador, las empresas de Transporte de Carga Terrestre, presentan 4 tipos de servicios:⁶

1. Movilización de carga sólida.
2. Movilización de productos derivados del petróleo.
3. Movilización de encomiendas (paquetes y carga liviana)
4. Mudanzas.
5. Movilización de productos químicos, y/o peligrosos.

Dentro de la movilización de carga sólida se tiene que los principales medios de transporte utilizados son los camiones, pick-ups y tráileres.

4. MARCO LEGAL.⁷

La gestión del sector transporte terrestre está a cargo del Vice-Ministerio de Transporte Terrestre (dependencia del Ministerio de Obras Públicas), cuya oficina surge en 1999 como resultado de una mesa de trabajo y su finalidad principal es regular la seguridad vial.

Dicho sector está regulado por la Constitución Política (como ley primaria), La Ley de Transporte Terrestre y Seguridad Vial (1969), el Reglamento de Transporte Terrestre (2003) como ley secundaria, el Código de Comercio (Título IX "Contrato de Transportes" Capítulo I

5 Benavides Hernández, Julio y otros; "El transporte de carga no capitalista en el área metropolitana de San Salvador", tesis UCA, marzo de 1989. Pág. 41.

6 Calderón Argueta José Edgardo y Otros: "Diagnóstico Estratégico de las Empresas Salvadoreñas ante la apertura de Mercados: Mercadeo, Transporte de Carga" T-UCA, Octubre 1995. Pág. 35.

7 Alvarado José Luis y Otros: "Diagnóstico del Transporte de Carga para el Comercio Internacional de El Salvador", T-UCA, Abril 2002. Pág. 14, 15.

Disposiciones Generales Art. 1313, 1314; el cual establece que, por el contrato de transporte, la empresa que presta los servicios de transporte de carga, se obliga a trasladar personas o cosas de un lugar a otro, a cambio de un precio. Así mismo, señala las obligaciones que tienen las empresas de transporte. Capítulo III Transporte de Bienes Art. 1319-1343, establece los requisitos para el traslado de la mercadería) y el Código Civil (capítulo X, Del Arrendamiento del Transporte Art. Del 1801-1809, establece que el transporte de mercadería es un contrato mediante un precio a pagar por el servicio prestado).

La estructura de organización de las instituciones del subsector de transporte por carretera lo integra una Dirección General de Transporte Terrestre (DGTT), órgano máximo responsable de la regulación y control de los servicios de transporte. Esta Dirección de Transportes está estructurada en torno a por lo menos cuatro departamentos técnicos, administrativos y de control.

Participan en la regulación y control de normas de funcionamiento del transporte terrestre un cuerpo de inspectores internos (delgados encargados del control de horarios y tarifas) y otras numerosas instituciones, entre las cuales podemos mencionar:

- Policías Nacionales: control de normas de circulación por carreteras (Acuerdo Centroamericano de 1958).
- Direcciones de Vialidad o Departamentos de Inspección: control de pesos y dimensiones de vehículos de carga que circulan por la red.
- Dirección General de Aduanas (Ministerio de Hacienda): control de normas que regulan el sistema aduanero.
- Autoridades encargadas de Recaudación y Cobranzas (Ministerio de Hacienda): control de las acciones relativas a la cobranza y recaudación de tributos, multas y recargos.
- Inspección del Trabajo (Ministerio del Trabajo): control de las disposiciones legales relativas a las condiciones de trabajo.
- Ministerio de Salud: controles fito y zoonosanitario.
- Alcaldías Municipales: control de impuestos por aseo y alumbrado eléctrico, vallas publicitarias y por la prestación de servicios de las empresas.

De acuerdo al Reglamento de Transporte Terrestre se entiende como Transporte de Carga a la actividad dentro del territorio nacional reservada a los transportistas nacionales.

A su vez, el ente responsable de autorizar, regular, controlar, fiscalizar y sancionar las actividades del servicio de transporte de carga es “La Dirección General de Transporte Terrestre”, la cual tiene las siguientes atribuciones:

- Proponer al Viceministro de Transporte las políticas sobre el servicio de transporte de carga por vía terrestre, en sus diferentes modalidades, a ser implementadas para lograr un eficiente servicio.
- Regular el servicio de transporte de carga por vía terrestre, en sus diferentes modalidades;
- Planificar, fiscalizar y evaluar el servicio de transporte de carga en las diferentes modalidades.
- Fomentar el servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades.
- Establecer rutas y especificaciones del servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades con el objeto de no dañar la red vial; preservar el medio ambiente, la salud de los habitantes y reducir el congestionamiento vehicular.
- Establecer prohibiciones y restricciones a la circulación y el estacionamiento de vehículos de carga en sus diferentes modalidades.
- Establecer zonas y horarios para el tránsito y manejo de las diferentes modalidades de carga y descarga.
- Autorizar y fijar el establecimiento de las terminales de carga para el servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades.
- Vigilar que las características, condiciones y capacidades de las unidades de transporte, correspondan al tipo de carga de que se trate, prohibiendo en caso contrario su operación y circulación.
- La Dirección podrá, en casos de emergencia expedir providencias en los casos no previstos.⁸

⁸ Art. 3 La autoridad competente, Título II: “Autoridad en el Servicio de Transporte de Carga”, Reglamento del transporte de carga terrestre.

Por otra parte, todo transportista nacional e internacional debe solicitar al expedidor (es la persona que solicita los servicios de transporte de carga, según artículo 1329 del Código de Comercio de El Salvador), un documento⁹ con el cual ampare el tipo de carga que transporta y su entrega para ser transportada. El expedidor tendrá la obligación de declarar con exactitud la clase de carga que se transportará, especificando su cantidad, peso, valor, naturaleza, origen, destino y todos aquellos datos que faciliten su identificación.¹⁰

Clases de Carga.

De acuerdo a las disposiciones del Reglamento que regula el servicio del Transporte de Carga, se establece la siguiente clasificación de la carga como:

- a) Carga agrícola.
- b) Carga de materiales de construcción.
- a) Carga de materiales perecederos.
- d) Carga de productos refrigerados.
- e) Carga de mercancías peligrosas.
- f) Carga seca.
- g) Carga de maquinaria pesada.
- h) Carga internacional.

Según La Ley de Transporte Terrestre de Tránsito y Seguridad Vial No. 477, en el Título II. Transporte Terrestre, Capítulo VII. Del Transporte de Carga por Vías Terrestres, en su artículo 35, se mencionan los tipos de vehículos destinados al servicio de transporte de carga terrestre; los cuales se mencionan a continuación:

Artículo 35.

9 Art. 54 Documentos necesarios para transportar la carga, Título IX: "De los documentos necesarios para prestar el servicio... de transporte de carga en sus diferentes modalidades del Reglamento de Transporte de Carga Terrestre.

¹⁰ Código de Comercio de El Salvador. Título IX. Capítulo III "Transporte de Bienes" Art. 1328.

Para los efectos de esta Ley, los tipos de vehículos destinados al servicio del transporte de carga por vías terrestres son:

- a) Pick-ups;
- b) Camiones de dos o tres ejes y sus remolques;
- c) Cabezales y tráileres articulados;
- d) Cabezales y tráileres especiales de ejes múltiples;
- e) Otros no contemplados en esta clasificación que presten el servicio de transporte de carga por vías terrestres. Las regulaciones de las características que deben reunir los anteriores tipos de vehículos, estarán establecidos en el reglamento respectivo.

Control de los Pesos y Dimensiones, ubicación de las Básculas.

Para el control de pesos y dimensiones de los vehículos de transporte de carga en sus diferentes modalidades, en las diferentes vías terrestres del país, se utilizan básculas fijas y móviles, las cuales se encuentran en los lugares establecidos por la Dirección General de Transporte Terrestre. Para la instalación de las básculas en las vías terrestres del país se toman en cuenta los diferentes puntos estratégicos de la red vial nacional. Dicho control se realiza en forma aleatoria, por medio de básculas móviles, para los vehículos que prestan el servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades que transitan por las vías terrestres del país. La persona que está obligada al cumplimiento de estas disposiciones es el usuario del servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades al igual que el transportista, están solidariamente coligados a cumplir con los pesos y dimensiones establecidos.

5. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA: LOGÍSTICA DÍAZ.

Descripción de la empresa

Logística Díaz es una empresa dedicada al transporte de carga que se enfoca en la búsqueda constante de la satisfacción de sus clientes, se dedica a la transportación y distribución de mercadería, de paquetes para diferentes tipos de empresa entre los cuales sobresalen los supermercados, ya que estos constituyen sus principales clientes.

Antecedentes.

La empresa “Logística Díaz”, inició operaciones el 3 de marzo de 2009, y cuenta con un total de 8 camiones, haciendo un total de 8 personas como trabajadores operativos, y 6 personas como trabajadores administrativos; siendo un total de 15 empleados que laboran en la empresa, incluyendo al señor Mario Díaz, quien figura como propietario de la empresa.

El Sr. Mario Edgardo Díaz Méndez, después de haber regresado de los Estados Unidos, y tras 20 años de vivir en dicho país, ya había tenido la oportunidad de manejar proyectos de emprendedurismo mediante el establecimiento de una empresa dedicada a la venta de computadoras y sus accesorios; así como de una empresa de Bienes y Raíces obteniendo la respectiva licencia para funcionar en ese sector.

La empresa dedicada a la venta de computadoras fracasó por el manejo inadecuado de la misma, mientras que la perteneciente al sector de Bienes y Raíces dejó de ser rentable como consecuencia de la crisis económica global, la cual afectó duramente los Estados Unidos.

Es partiendo de estas situaciones que el Sr. Díaz Méndez toma la decisión de regresar a El Salvador para invertir en el establecimiento de una empresa dedicada al sector de Transporte de Carga Terrestre.

Esta empresa corresponde al grupo de las 21 entidades que registra la Alcaldía del Municipio de Colón, según informes proporcionados por el responsable del Departamento de Catastro de ésta institución. Como manifiesta el señor Mario Díaz, actualmente se encuentra haciendo las respectivas gestiones para incursionar en el mercado, visitando empresas que también ofrecen el servicio de logística y buscando alianzas con ellas. En atención a lo anterior ha hecho importantes contactos con empresas como: RAMSA y otras de similar naturaleza.

1. Ubicación Geográfica.

La empresa en estudio se ubica en la siguiente dirección: Calle El Conacaste Norte, Polígono H, Residencial “Las Magnolias”, Colón, Departamento de La Libertad. Desde el 3 de marzo del 2009, comenzó operaciones en la prestación servicios de distribución de mercadería, y la cual hoy en día es parte de una empresa en crecimiento, reconocida por la calidad de sus servicios.

2. Misión y Visión.

Por el momento, la empresa no cuenta con una misión y visión establecidas que guíen a caracterizarla en su razón de ser y las proyecciones hacia el futuro. Esto debido a la deficiencia en la formulación de las mismas, ya que el Sr. Díaz solo cuenta con conocimientos empíricos.

3. Objetivos de la empresa.

De igual manera, no posee una orientación teórica de lo que espera lograr tanto en el corto, mediano y largo plazo.

4. Valores que practica la empresa.

Así mismo, carece de valores que conduzcan a la empresa en actitudes de responsabilidad, servicio de calidad, honestidad y transparencia; con los cuales se propicia un ambiente laboral armonioso y efectivo.

5. Estructura organizativa.

De la misma manera, no posee un organigrama que muestre los niveles de autoridad de la empresa, ni las funciones a realizar por parte del empleado. Solo se conocen de manera verbal no escrita.

6. Marco Legal.

Esta empresa está regulada por:

- Constitución Política de El Salvador. (Ley Primaria)
- Ley de Terrestre y Seguridad Vial (como ley secundaria, en su art. 35).
- Reglamento de Transporte Terrestre (como ley secundaria, en sus art. 3 y 54).
- Código de Comercio. (requisitos del transporte de carga artículos del 1319 al 1343, constitución de empresa artículo 553).
- Código Civil. (capítulo X, Del Arrendamiento del Transporte Art. Del 1801-1809).
- Policía Nacional Civil. (control de normas de circulación).
- Ministerio de Hacienda. (pago de impuestos IVA, renta).
- Ministerio de Trabajo. (concilia conflictos que surjan entre patrono y empleados).
- Alcaldía Municipal de Colón. (pago de impuestos por prestación de servicios y otros).

7. Servicios que ofrece la empresa.

Por el momento solo cuenta con la prestación de distribución de mercadería de productos refrigerados, perecederos, materiales de construcción y mudanzas a los supermercados, y otras empresas que lo solicitan. Brinda servicios dentro del municipio de Colón y sus alrededores, y las diferentes zonas del país: central, occidental y oriental.

6. PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA DEL MUNICIPIO DE COLÓN, LA LIBERTAD.

En el municipio de Colón se encuentran las siguientes empresas dedicadas al transporte de carga:

Transportes Herrera Nájera: ubicada en KM. 24. 1/2, Carretera a San Salvador; cuyo propietario es Francisco Eduardo Tobar Monter. Inició operaciones desde hace 3 años, cuenta con 14 empleados incluido el propietario. Se dedica a la distribución de mercadería agrícola, productos perecederos, mudanzas entre otros. Prestando sus servicios en el sector del municipio de Colón y el área metropolitana de San Salvador.

Transportes Castillo: ubicada en Urbanización Miramonte, Block K, Pje. 05 # 02, C/ El Botoncillal. Siendo su propietario Mariano Antonio Castillo. Iniciando operaciones desde hace 5 años, posee 14 empleados incluido el titular de la misma. Presta sus servicios de traslado de mercadería de productos perecederos, agrícolas, mudanzas, productos refrigerados. Dichos servicios los brinda a nivel nacional y a nivel de Centroamérica en países como Guatemala, Honduras y Nicaragua. Esta empresa cuenta con herramientas administrativas y organizativas para un mejor desempeño tanto de los planes de acción como de las funciones a desempeñar por la empresa. Así mismo, cuenta con técnicas de control para comparar lo planificado con lo realizado.

Transportes Melara: se encuentra ubicada en Lot. Las Arboledas, entre Calle Al Tránsito # 21, C/ Hacienda Nueva. Cuyo propietario es José David Melara Sunsín. Cuenta con 13 empleados, iniciando operaciones desde hace 2 años. Ofrece servicios de distribución de

productos perecederos, productos refrigerados, materiales de construcción y agrícolas. Presta sus servicios en los alrededores del municipio de Colón y Santa Tecla.

Transportes Maldonado: está localizada en KM. 26. ½, Carretera a Sonsonate, Calle Al Transito. Siendo su propietario Carlos Luís Maldonado Álvarez, cuenta con 12 empleados. Prestando servicios de distribución de mercadería de productos agrícolas, productos perecederos, refrigerados. Ofreciendo su servicios dentro del municipio de Colón, Santa Tecla, Ciudad Arce, San Juan Opico, entre otros.

Transportes Barahona: ubicada en Calle Ppal. Frente a Tienda Murillo, C/ Barrio el Centro Colón. Cuyo propietario es José Andrés Barahona Cruz.

Transportes de Paz: ubicada en Col. San Mateo, Calle Ppal., Pje. N° 4 # 1, KM. 25, Carretera a Sonsonate. Siendo su propietario Raúl Antonio de Paz.

Transportes Fajardo: ubicada en KM. 27, 1/2, Carretera a Sonsonate, C/ Hacienda Nueva. Siendo su propietario Francisco Antonio Fajardo Ceva.

Estas empresas al igual que las anteriores prestan los servicios de transporte de mercadería de productos perecederos, agrícolas, de refrigeración. Haciendo sus recorridos dentro de los alrededores del municipio de Colón.

B. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

1. ANTECEDENTES.

Administración.

Para algunos autores la Administración Moderna data de los comienzos de siglo XX (1916 y se le atribuye a Henry Fayol como el padre de dicha administración), sin embargo estudios han comprobado que la administración es tan antigua como la humanidad desde que esta busca la manera de organizarse y formar grupos para subsistir. Su evolución ha quedado

plasmada en las diferentes actividades de la sociedad, es así que podemos ver que la organización formal más efectiva de la civilización occidental ha sido la iglesia católica; cabe hacer mención que algunos principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas se originaron en las organizaciones militares. En este proceso evolutivo de la administración existen muchos pensamientos y teorías, cuyos exponentes han desarrollado con el afán de profundizar más los conocimientos sobre esta ciencia.

2. CONCEPTOS.

Existen diferentes conceptos sobre Administración de acuerdo a cada autor, pero la mayoría coinciden en que la administración es un proceso que tiene como propósito aprender a emplear los recursos y coordinar las actividades requeridas en cualquier organismo o empresa.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre administración:

Agustín Reyes Ponce, considera a la Administración como: “La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados a través de otros”.

Koontz y O'Donnell, considera la Administración como: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Retomando los principales aspectos de los conceptos anteriores, podemos definir la administración de la siguiente manera:

“Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, dando a conocer su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados”

3. IMPORTANCIA.

“La administración es una de las actividades más importantes. Desde sus orígenes el ser humano se vio en la necesidad de formar grupos para alcanzar propósitos que no podía obtener de forma individual. La administración ha sido esencial para garantizar una adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que las sociedades empezaron a depender de los esfuerzos grupales y a raíz del crecimiento de las organizaciones, la tarea de los administradores se ha vuelto más importante”.¹¹

Siempre en cualquier actividad que se realiza cotidianamente, se encuentra presente la administración y sus fases; debido que empíricamente, alguna vez en su vida cada ser humano ha planeado una actividad, la ha organizado y puesto en práctica lo planeado y organizado, evaluando posteriormente, si se desarrolló correctamente lo trazado. La administración es la actividad más amplia, exigente, vital y más difícil en el mundo empresarial, su importancia radica en que proporciona todo un conjunto de técnicas y principios que sirven para una mejor utilización de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales; que al ser aplicados eficientemente en cada área de la empresa permiten obtener mejores resultados. El éxito duradero será alcanzado por cualquier empresa de acuerdo a la eficiencia con que utilice la administración para sus propios fines.

La administración no radica en una persona o en un puesto ejecutivo, sino que ésta se logra con el cumplimiento de las responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la empresa, con lo cual se hace necesario orientar los esfuerzos individuales, hacia el logro de los objetivos generales. No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para denotar su importancia:

- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, la encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo planeado.

11 Welrich, H. y Koontz, Harold. “Una perspectiva Global”. Editorial Mac Graw Hill, 10º edición. México 1994. Pág. 4, 14.

- Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
- En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podría existir sin una buena administración.
(Es una Ciencia porque es poseedora de un cuadro de principios que son aplicables a cualquier organismo social ya que pertenece al campo social y mantiene su validez universal. Es un Arte por el logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados. Es una Técnica porque utiliza métodos y procedimientos específicos derivados de su carácter científico).
- La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Edison dijo... “Dos personas unidas en una tarea común han de hacer mucho más que duplicar las energías.”¹² Concluiremos diciendo que la administración es importante porque Proporciona un conjunto de técnicas y principios que facilitan tanto el mejor aprovechamiento de los recursos como el aumento de la productividad.

¹² <http://www.slideshare.net/jjoselluis/importancia-de-la-administracion>

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

En relación a las características de la administración diversos autores señalan que son necesarias para lograr un desempeño administrativo eficiente. Por lo tanto, se tomó de referencia a Koontz, el cual establece que, la administración como tal, es una ciencia social que se diferencia de otras por sus conocimientos organizativos y peculiaridades propias de ésta. Cabe señalar que existen ciertas características que posee la administración, las cuales han sido identificadas por los estudiosos de ésta ciencia, a continuación se describen las más importantes:

a) Universalidad.

Se considera que la administración es universal porque su utilización se dá donde quiera que existe un organismo social, aunque la forma de aplicarse varía en relación al tipo de magnitud de ésta, por lo que se puede decir que la administración se da en el Estado, en el Ejército, en las Empresas, en las Iglesias, etc., es decir, que no reconoce barreras ni espacios temporales.

b) La administración se logra por esfuerzos de otros.

Con el propósito de lograr una administración efectiva, es necesario que se cambie la idea que se tiene de que quiere realizar todas las actividades por una sola persona, es decir que las personas encargadas de desarrollar el trabajo administrativo deben preocuparse más por coordinar, planear, dirigir y controlar de manera sistemática todos los recursos y actividades dentro de cualquier empresa.

c) Unidad Temporal.

Aunque se distinguen etapas, fases, y elementos en la administración, ésta es única y por lo tanto en todo momento en la empresa se están dando en mayor o menor grado, toda o la mayor parte de sus fases o elementos.

d) Especificidad.

La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

e) Unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último empleado. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

f) Valor Instrumental.

La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

g) Flexibilidad.

La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

h) Amplitud de Ejercicio.

Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

Cabe señalar entonces que el éxito de la empresa no se logra solamente con el entusiasmo de sus propietarios o de los que administran, sino que ésta requiere tener además conocimientos claros de todos los aspectos administrativos necesarios para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos empresariales.

5. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.¹³

Como toda ciencia, la Administración se constituye como tal, a través del establecimiento de sus principios, los cuales conforman su marco estructural.

Los principios administrativos tienen como objetivo orientar a la simplificación del trabajo y maximizar los resultados del administrador, quien los aplica a cualquier tipo de empresa.

A continuación se describen los principios de administración más importantes y aplicables a la normalización de las acciones requeridas en toda la organización formal. Según Ana León y

¹³ León Aguilar Ana María y Otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...", T-UES, 1994. Pág. 5-8.

Otros, en su tesis: "propuesta de un modelo administrativo..." y basándose en los principios de Henry Farol se establecen los siguientes:

- División del Trabajo.

Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Henry Fayol lo aplica a todo tipo de actividades tanto técnicas como administrativas¹⁴.

- Autoridad y Responsabilidad.

Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquella como corolario. Fayol Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad, moral, servicios prestados etc.

- Unidad de Mando.

Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

- Unidad de Dirección.

Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. Se refiere a la organización de un cuerpo directivo más que al personal.

- Subordinación del interés individual al interés general.

Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

- Disciplina.

14 Koontz/ O'Donnell/ Weihrich, "Administración", Editorial Mc Graw Hill, 9a. Edición, México 1990. Pág. 14.

Al considerar la disciplina como “respeto por los acuerdos que tienen por fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto”. Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

- Jerarquía de autoridad.

Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

- Orden.

Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar”. Este es, en esencia un principio de organización en la distribución de cosas y personas.

- Equidad.

Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal y demostrar cortesía y justicia en su trato.

- Estabilidad en el empleo.

Los frecuentes cambios de personal significan peligros y costos para la empresa como causa y efecto de la mala administración.

- Iniciativa.

Se considera como la creación y ejecución de un plan. Por ser una de las mejores satisfacciones que un hombre puede experimentar, aconseja a los administradores a que sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

- Espíritu de Grupo.

Este principio sintetizado como “la unión hace la fuerza”, es una extensión del principio unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

- Remuneración.

La remuneración y los métodos de distribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

- Centralización.

Analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinaran el grado que “de los mejores resultados finales”.

6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo “Es el conjunto de pasos o etapas a través de las cuales se realiza la administración”.

Este constituye una herramienta muy importante para determinar y lograr los objetivos de una empresa, mediante el trabajo desarrollado por el personal y la utilización de los recursos materiales y técnicos el cual consiste en la planeación, organización, dirección y el control.

Lo anterior induce a aseverar que la administración es un proceso singular cuya aplicación de personas y cosas, permite alcanzar en forma eficaz los objetivos comunes a un organismo y a sus integrantes. La administración como proceso tiene rasgos característicos que le dan consistencia; entre los más importantes están: la universalidad del proceso administrativo; es decir las funciones básicas de la planeación, organización, dirección y control. Estas son ejecutadas en cualquier tipo de empresa; sin embargo se debe enfatizar, que existe una tendencia a darle mayor importancia a las fases de planeación y organización en los niveles administrativos superiores y una mayor importancia a la dirección y control en los niveles ejecutivos inferiores.

Otro rasgo y característica lo constituye la interrelación entre las fases de éste proceso pues las funciones básicas de este proceso administrativo citado anteriormente no se ejecutan en forma independiente una de la otra, sino que existe entre ellas una estrecha relación.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.¹⁵

El proceso administrativo es la integración de cada una de las etapas de la Administración y comprende las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Tomando como base lo que escribe Harold Koontz en su obra: "Administración Una perspectiva global", sobre el proceso administrativo, se consideran las siguientes funciones:

6.1 PLANEACIÓN.

a) Concepto.

Es el proceso por medio del cual se definen los objetivos de la empresa como un todo, las metas correspondientes a cada unidad administrativa y además es selección de los cursos de acción alternativos, para alcanzar las metas y objetivos previstos en un espacio y tiempo determinados.

b) Importancia.

La importancia de la planeación estriba en que es uno de los requisitos fundamentales de una buena dirección y sin duda es una visión futurista y organizada.

La importancia de la planeación deriva:

1. Dirigir la atención a los objetivos.

Como toda la tensión está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, entonces la planeación atrae la atención sobre estos objetivos, los cuales sirven para unificar las actividades interdepartamentales y se logra que todos los esfuerzos se dirijan a las metas comunes.

2. Reducir la incertidumbre y el cambio.

¹⁵ León Aguilar Ana María y Otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...", T-UES, 1994. Pág. 8-11.

Dado el aspecto dinámico y cambiante de la realidad surge la necesidad de planear, la incertidumbre aumenta en razón directa al cambio, aun cuando el futuro sea bastante cierto, se debe planear para seleccionar la mejor forma de cumplir con una tarea.

3. Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias.

Se busca evitar en lo posible las decisiones arbitrarias en el sentimiento o en la improvisación, las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos.

4. Propiciar una operación económica.

La planeación minimiza los costos debido al énfasis que pone sobre la eficiencia, se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interdepartamental.

5. Facilita el control.

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlos. La planeación establece los puntos de partida o de determinación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento.

c) Principios de la Planeación.¹⁶

1. Contribución de los objetivos.

El fin de cada plan y de todos los planes derivados es la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para la consecución de propósitos de grupo, a través de la cooperación deliberada.

1. Primacía de la planeación.

La planeación precede a todas las demás funciones administrativas, puesto que las operaciones administrativas de organización, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las

¹⁶ León Aguilar Ana María y Otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...", T-UES, 1994. Pág. 11-13.

funciones se interrelacionan como un sistema de acción, la planeación es única en tanto que establece objetivos necesarios para todo esfuerzo de grupo.

3. Extensión de la Planeación.

Planear es función de todo administrador aunque el carácter y la amplitud de la planeación variarán según su autoridad y naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior. Un administrador por su delegación de autoridad o posición en la organización, puede tener una planeación más importante que otro. Sin embargo, todos los administradores (desde los presidentes hasta los supervisores) planifican.

4. Eficacia de los planes.

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlos y hacerlo funcionar.

Un plan puede contribuir a la consecución de los objetivos, pero a costos muy altos o innecesariamente altos. Este concepto de eficiencia explica el índice normal de insumos respecto al producto, pero va más allá de la comprensión usual de insumos y productos en términos monetarios, horas-hombre y unidades de producción, para incluir valores como las satisfacciones individuales o de grupo.

d) Niveles de la planeación.

Planeación Estratégica.

Cubre por lo general de cinco, diez hasta veinticinco años, y además, exige la participación de los administradores de alto nivel y, en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización¹⁷.

17 Stanton William J y Otros, "Fundamentos de Marketing" 11a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2000. Pág. 59.

La planeación estratégica comprende los siguientes elementos:

Misión: es determinar qué se debe hacer para llegar al futuro posible y deseable. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo¹⁸.

Visión: la filosofía y visión de una organización se expresan en declaración de misión, la cual consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

Valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro¹⁹.

Objetivos: para establecer objetivos organizacionales, es necesario que los directivos escojan un grupo de objetivos que guíen a la empresa en la realización de su misión.

Estrategias: determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Planeación Operativa.

Suele abarcar un año o menos y es competencia de los ejecutivos de nivel medio o intermedio. La planeación operativa siempre ocupa básicamente ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? Comienza por el establecimiento de objetivos, desarrollar planes y procedimientos detallados que enmarcan las diversas áreas y funciones de la empresa²⁰.

Herramientas técnicas o elementos de la Planeación.

18 Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea" 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2000. Pág. 88.

19 Koontz Harold, y Otros "Administración, una perspectiva Global" 10a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2004. Pág. 122.

20 Chiavenato, Idalberto. "Administración, Proceso Administrativo" 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 2001. Pág. 186, 186.

El administrador debe considerar la formulación de una diversidad de planes que le proporcionen los lineamientos de acción para el desarrollo de sus actividades requeridas en el funcionamiento de las empresas.

Podrá valerse de herramientas que en un futuro le permitan un mejor control para alcanzar lo que se busca lograr en un periodo dado. Las herramientas técnicas más utilizadas son los objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos.²¹

1. Objetivos.

La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines que por medio de las demás fases del proceso se esperan lograr. La formulación de estos sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprenden una empresa.

La falta de objetivos o el no estar claramente definidos hace la tarea administrativa difícil. La principal necesidad de la mayoría de las empresas es el establecimiento de una sola meta o varias principales, hacia lo cual todos los miembros, especialmente los dirigentes deben estar impulsados y motivados a alcanzarlos.

Entre los principios básicos que hay que considerar para la elaboración de los objetivos se encuentran:

a) deben ser definidos con claridad: la redacción de los objetivos debe hacerse de tal manera que no exista confusión en cuanto a qué pretende lograr la empresa, de preferencia deben cuantificarse.

b) deben ser realistas: que se pueden lograr, aun con cierto grado de dificultad.

c) deben ser entendidos: todos los miembros involucrados en el logro de estos, deben conocer y comprender claramente cuáles son los objetivos de la empresa para lo cual deben informárseles de forma precisa.

21 León Aguilar Ana Maria y Otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...", T-UES, 1994. Pág. 13-17.

2. Políticas.

Toda empresa debe tener definidas en forma general, políticas que permitan al administrador, guiar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos.

Las políticas son: "Conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones"²².

Se puede decir que las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes del grupo, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad, pues de otra manera sería reglas.

Es común que existan en todos los niveles de la administración, y varían desde políticas generales hasta las específicas aplicables a los segmentos más reducidos de la organización.

Deben considerarse con el propósito de crear criterios que guíen el curso de acción de las actividades a emprender en cualquier empresa.

3. Estrategias.

En todo plan de acción general de las empresas es importante determinar las estrategias, considerando en su formación a los objetivos y políticas para el funcionamiento eficiente en cualquier tipo de empresa u organismo. Se pueden definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las estrategias se conciben como una decisión sobre la forma adecuada de utilizar los recursos disponibles para obtener los fines perseguidos.

²² Koontz / O'Donnelle/ Weihrich, "Administración: Una Perspectiva Global" 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1990. Pág. 124.

Podemos decir, que en la medida que las políticas y las estrategias definan y comprendan en una forma clara lo que se pretende lograr a través de su utilización, se aumenta la probabilidad de lograr los objetivos que la empresa persigue.

4. Programas.

Los programas constituyen un conjunto de acciones integradas a cualquier unidad, considerando los objetivos, metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo y etapas a seguir, así como la estimación del tiempo en cada una de las actividades a ejecutar.

Generalmente los programas se apoyan en los presupuestos, dado que al establecerlos se toma en cuenta lo presupuestado para cierto periodo, de ahí se deriva el tiempo necesario para realizar un programa. Además éste se considera como una herramienta de control que se utiliza para comparar lo realizado con lo programado.

5. Presupuestos.

Son el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que se realizan en cualquier empresa. Esta representación puede ser financiera cuando presentan unidades monetarias y son no financieras cuando representan unidades producidas o físicas.

6.2. ORGANIZACIÓN.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de los objetivos, se debe definir y mantener una estructura de funciones, este es el propósito de la función administrativa de la organización.

Una vez que se ha seleccionado la meta y el curso de acción, se debe iniciar el trabajo de organización. Esta incluye la distribución del trabajo entre los miembros del grupo y la delegación de la autoridad y responsabilidad necesarias para desempeñar las funciones que se les asigne. Una buena organización ayuda a lograr llevar adelante el trabajo, a utilizar los

mejores medios, a conservar los esfuerzos a que marchen sin tropiezo las diversas actividades y a aumentar el interés de los empleados por su labor inmediata.

a) Concepto.

Según Koontz y O'Donnell, organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”²³.

b) Importancia.

La importancia de la organización en la administración, radica en que se recoge, complementa y eleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa; además un funcionamiento ejecutivo no podrá ser enteramente eficaz a menos que reconozca específicamente las actividades que debe dirigir, quien le ayudará, de quien dependerá y quién dependerá de él.

c) Estructura organizativa.

Es el marco dentro del cual se realizan las distintas actividades de la empresa y puede ser representada gráficamente por un organigrama o carta organizativa, la cual tiene como propósito facilitar la comprensión del personal sobre la naturaleza de sus funciones; pues la falta de claridad de las responsabilidades puede impedir el funcionamiento de la organización. A través de los organigramas también se define lo que son los niveles jerárquicos, funciones, área de puestos de trabajo; como también se determina la guía de dirección que debe seguir la comunicación a través de los distintos niveles jerárquicos.

23 Reyes Ponce, Agustín, “Administración Moderna”, 12ª reimpresión, Editorial Limusa, México 2002. Pág. 277.

d) Tipo de autoridad.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y de la autoridad, a través de los cuales se realiza la organización; se expresan en los organigramas no gráficos de organización.

Existen tres tipos de autoridad fundamental:

1. Autoridad Lineal: es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo, cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos.

2. Autoridad del Staff.: es una relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona. El staff denota una función de consulta, consejo y está orientada a prestar ayuda a los encargados directos de la ejecución de las operaciones, estas relaciones de autoridad se han utilizado en apoyo a las relaciones de autoridad de la línea para lograr los principales objetivos de la empresa.

3. Autoridad Funcional: es el derecho que pueda ser delegado a un individuo o un departamento respecto a procesos, prácticas o políticas específicas, en otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por el personal de departamentos distintos al propio. Este tipo de autoridad se hace presente cuando un ejecutivo es responsable de la totalidad de una función especializada que debe realizar en otro departamento diferente al que pertenece.

e) Departamentalización.

La limitación respecto al número de subordinados que se puede supervisar directamente, afectará al tamaño de las empresas si no existiera la posibilidad de dividirla en departamentos. La facilidad de agrupar actividades homogéneas y la especialización de las personas, permite hacer posible la expansión de las organizaciones en forma creciente, ya que facilita a la dirección el dirigir las actividades que se realizan así como quienes las realizan.

Los principales criterios de departamentalización son:

1. Por Funciones: el agrupamiento de actividades comunes y homogéneas se hace de acuerdo a las funciones de la empresa, que abarca lo que generalmente hace, tomando en cuenta que su creación de bienes o servicios y sus principales unidades organizacionales resultan de la producción, finanzas y administración. Se debe tomar en cuenta la variación en los términos en que las actividades básicas difieren a menudo de su importancia.

2. Por Producto: la departamentalización de acuerdo al producto o línea de productos es bastante común, porque es fácil de entenderse y además hace hincapié en que se aproveche el empleo de los conocimientos especiales sobre la clasificación de productos o líneas de productos.

3. Por Clientes: la división de los clientes resulta de mucha importancia cuando las actividades para la empresa reflejan gran interés en servir a los compradores y en la manera de atenderlos.

En algunos almacenes grandes, estructuran sus departamentos de ventas por clientes, clasificándolos según el sexo: secciones para hombres y secciones para mujeres; tienen además clasificaciones según la edad: niños.

La ventaja que tiene este tipo de departamentalización es que satisface las distintas clases de clientes y muestra los beneficios propios de toda especialidad.

f) Manuales Administrativos.

Se les puede considerar como herramientas que ayudan a que las empresas logren desarrollarse, contienen normas o indicaciones básicas sobre la forma en que los empleados deben conducirse y realizar las actividades.

A continuación se mencionan algunos de los manuales más utilizados en muchas empresas, como son:

1. Manual de organización.

2. Manual de descripción de puestos.
3. Manual de procedimientos.

1. Manual de Organización: es una herramienta que autorizada por la Dirección Superior, se constituye en una guía, en un instrumento útil para la administración , por cuanto contiene en forma ordenada y explicativa, la autoridad y responsabilidad de cada unidad, objetivos, funciones y la conexión apropiada entre los puestos y unidades de la organización.

Importancia.

El crecimiento y cambios que sufren las organizaciones a través del tiempo hacen indispensable la utilización de una herramienta administrativa, que auxilie u oriente tanto a las autoridades superiores para que realicen una adecuada administración, como a los empleados para que puedan cumplir en forma eficiente sus obligaciones.

2. Manual de Descripción de puestos: es un documento en el cual se describen las actividades que deben realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas , así como los requisitos que los aspirantes deben poseer para ocupar el puesto. Este documento es preparado en base al análisis de puestos que se ha realizado previamente.

Importancia.

Su importancia radica en que constituye una herramienta administrativa útil a los directores y jefes de una empresa, cuando se requieren establecer sistemas de calificación de meritos sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos, cuando sea ascender de categoría a un empleado, porque les da a conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollan funciones . Además el manual les permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, orientar y adiestrar al nuevo empleado, distinguir el trabajo en forma equitativa.

3. Manual de Procedimientos: es un documento en el cual se presentan todas las funciones de una empresa o un departamento que para su cumplimiento necesita de varias

acciones que deben desarrollarse en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben realizarse dichas acciones; y además en algunos casos, el tiempo promedio utilizado.

Importancia.

El manual de procedimientos es importante porque da a conocer al personal que labora en la empresa, el flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprende el proceso, evitando en lo posible la demora en el desarrollo de los diferentes trámites administrativos; y además, el mismo permite conocer claramente la responsabilidad de cada cargo.

Por otra parte, los jefes tienen la facilidad de delimitar las actividades en puestos similares y aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta.

6.3. DIRECCIÓN.

La dirección es el espacio interpersonal de la administración, por medio del cual los subalternos pueden comprender y contribuir con efectividad al logro de los objetivos de la empresa.

Es la etapa de la administración en que se impulsa y modela la voluntad de cada elemento para que realice sus acciones conforme a los planes aprobados, esto se logra por medio de la autoridad y el don de mando del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o bien delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las ordenes emitidas.

a) Concepto.

La dirección en una empresa tiene como objetivo influir sobre las personas que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo.

“la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea”²⁴

b) Importancia.

La dirección es la parte esencial y central para que exista la administración, es la dinámica por excelencia y viene y debe venir inmediatamente después de la planeación y la organización.

La etapa de dirección es de suma importancia porque se refiere principalmente a problemas humanos. Los dirigentes de determinada sociedad son instrumentos valiosos, ya que los resultados logrados se deben casi en su totalidad a la personalidad de estos mismos.

Otra razón importante radica en que este elemento de la administración es el más real y humano, aquí se tiene que ver en todos los casos con personas concretas a diferencia de la etapa mecánica (Planeación y Organización).

Algunos aspectos básicos para llevar a cabo la dirección son: comunicación, motivación, supervisión y liderazgo.

La comunicación.

Esta es una herramienta vital para la administración, por cuanto permite a los que dirigen, dar las órdenes e instrucciones pertinentes, y para los subordinados implica exponer sus puntos de vista, solicitar ampliación de la información, proporcionar informes, etc. que coadyuve a la consecución de los fines de la empresa.

Por comunicación podemos entender el proceso a través del cual las ideas, las emociones, la información, etc., se transmiten de una persona a otra por medio del uso de símbolos, palabras, figuras, cuadros, etc. Es decir que para que la comunicación exista es necesaria la participación de por lo menos dos personas.

24 Stoner James A. F. y Otros. “Administración”, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, México 1996. Pág. 13.

Para que se dé la comunicación es necesario que participen ciertos elementos, como son: emisor, mensaje, canal de comunicación y receptor.

Emisor: es el que envía el mensaje.

Receptor: es el que recibe el mensaje.

Mensaje: es el texto que se quiere comunicar

Canal de Comunicación: es el medio por el cual se transmite el mensaje.

Dos formas de clasificar la comunicación son las siguientes:

1. Comunicación Interna y Externa.

La interna es la que está destinada a circular dentro de la organización y la externa, es la que sale al exterior de la empresa y viceversa.

2. Formal e Informal.

Las comunicaciones formales son aquellas que circulan a través de la línea Jerárquica establecida con anterioridad, particularmente se refiere al conjunto de normas, objetivos, políticas, órdenes, etc., que rigen el comportamiento del personal de la organización.

La comunicación informal no sigue la línea de mando, sino que se origina entre las personas de un grupo, fuera de sus obligaciones, responsabilidades y deberes para con la empresa. Son originadas por motivos particulares, tales como: edad, sexo, clase social, intereses afines, etc.

Cabe mencionar además, que la comunicación es imprescindible para ejercer la dirección, ya que a través de ésta los que dirigen dan a conocer las órdenes necesarias a sus subalternos, las cuales son entendidas o no, dependiendo de la forma en que se transmitan.

Motivación.

La motivación puede definirse como un estado de condición dada en los individuos a actuar según el modo deseado, fundamentalmente comprende en primer lugar, una condición dentro del hombre, que son las necesarias y en segundo lugar, los incentivos o metas que se encuentran fuera de él.

Liderazgo

El liderazgo y la supervisión constituyen otra de las herramientas con que cuenta el administrador para ejecutar el trabajo a su cargo. Si la dirección está integrada por personas que tienen la cualidad de líder y además se establecen los mecanismos adecuados de supervisión, los resultados generales de la empresa serán más efectivos²⁵.

Normalmente toda persona tiene la necesidad de seguir a alguien que le ayude a alcanzar sus objetivos, quien es identificado como líder. El líder debe ser capaz de dirigir y de motivar adecuadamente a sus subalternos e inspirarlos a que pongan todo su empeño en las funciones que realizan dentro de la organización.

De ahí, el liderazgo se define como: el arte de convencer a los subalternos para que ejecuten las tareas que les corresponden con entusiasmo y seguridad.

Supervisión.

La supervisión no debe confundirse con el control, ya que mientras aquella se refiere a vigilar que el trabajo sea realizado tal como se ha previsto, el control trata de medir los resultados obtenidos con el objeto de mejorar o corregir los planes trazados.

La supervisión, por lo general se practica especialmente en los niveles más bajos de la organización y su rendimiento es mayor cuando el supervisor cuenta con la autoridad necesaria para su ejecución, además posee las cualidades de líder. Esta por tanto una forma de dirección aplicada en los niveles más bajos de la estructura jerárquica.

6.4. CONTROL.

El control se puede aplicar en cualquier tipo de organización, es sumamente necesario para prestar un servicio satisfactorio a sus clientes, reduciendo al mínimo las posibilidades de un

25 León Aguilar Ana María y Otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...", T-UES, 1994. Pág. 34-36.

servicio malo, para reducir los costos en que se incurre para prestar los servicios, evitando una duplicidad en dichos gastos, para obtener una mayor eficiencia en una unidad o departamento determinado; para comparar lo planificado con lo realizado. El término "Control" se ha utilizado en diferentes sentidos, en muchos casos representa la aceptación convencional de una inspección que podría incluir registros que permitan describir errores o defectos partiendo del resultado obtenido como producto o servicio, más tarde o más temprano, por medio de jefes, inspectores, supervisores, departamentos especiales, etc.

a) Concepto.

Esta fase del proceso administrativo consiste en observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un plan de manera tal que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los planes realizados en un inicio, y tomar medidas correctivas para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Koontz y O'Donnell definen el control como: "La función que comprende todas las actividades conocidas y asegurar la realización de las operaciones, de acuerdo con los planes establecidos".

Por lo tanto; el control implica el procedimiento necesario para alcanzar los objetivos mediante la fase de planeación.

b) Necesidad de Control.

La variación de planes llevados a cabo es inevitable y las funciones administrativas no son una excepción. La eficiencia variará dependiendo de la persona que la realice.

De esta situación se desprende que el control es sumamente necesario en el desarrollo de las actividades planificadas, ya que asegura que los resultados de las actividades realizadas se ajusten a los objetivos establecidos mediante lo planificado.

Cuando se controlan las funciones asignadas se mejora la prestación de servicios, se disminuyen o se mantienen los costos de acuerdo al presupuesto previsto, se consolidan las actividades y se hace posible la eficiencia en las mismas.

c) Importancia.

La importancia del control radica en que permite detectar las variaciones que se dan entre los resultados obtenidos y lo planificado, con lo cual se pueden aplicar medidas correctivas, además, se lleva en las otras funciones del proceso administrativo.

d) Mecanismos.

Durante muchos años se han utilizado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los administradores a controlar. Todas estas técnicas son en primer lugar, herramientas para la planeación, que posteriormente se convierten algunas de ellas en mecanismos de control.

Las herramientas de control tradicionalmente utilizadas son:

1. Informes estadísticos.
2. Análisis del Punto de Equilibrio.
3. Técnicas de Observación.
4. Presupuestos.

Considerando que la utilización de estas herramientas es básica e indispensable, a continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

Informes Estadísticos.

El análisis estadístico de innumerables aspectos de una operación y la clara presentación de los datos, ya sea de naturaleza histórica o de pronósticos son importantes para el control. Se vuelve fácil interpretar la información estadística al observarla en gráficas las cuales muestran tendencias que reflejan hacia donde se dirige la empresa.

Por otra parte, si la información es significativa, aún cuando se presente en gráficas, debe ser en forma tal, que puedan hacerse comparaciones.

Dichos informes se clasifican en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Para diseñar un informe se considera:

- Unidad del tema
- Concentración sobre las acepciones

- Claridad y concisión
- Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales
- Equilibrio entre la uniformidad y la variedad
- Frecuencia de los reportes
- Evaluación de la información

Análisis del Punto de Equilibrio

Este análisis es un método cuantitativo útil para el control, que ayuda a mejorar la toma de decisiones de la administración, ya que revela el monto de las pérdidas o utilidades a diversos niveles de producción y precio, los ingresos totales son iguales a los costos totales.

Este sirve también para detectar aumentos graduales en los costos, sobre todo en los variables, una de las mayores ventajas de éste, es que no requiere de grandes conocimientos de matemática para usar o interpretar sus resultados.

La forma de determinar el punto de equilibrio es mediante el procedimiento analítico, en el cual se requiere hacer estimaciones del costo fijo, variable y ganancias; fórmulas:

Punto de Equilibrio en unidades = Costo fijo total / precio - costo

Cabe mencionar que la diferencia entre los ingresos y todos los costos variables se les llama margen de contribución.

Punto de Equilibrio en dólares = Costo Fijo Total / (1 - costo variable / precio de venta).

Técnicas de Observación.

En cualquier mecanismo de control administrativo, nunca debe descuidarse la importancia del control a través de la observación directa o personal.

Una de las responsabilidades de los administradores es comprobar que los objetivos de la empresa se están logrando tal y como se planeó y aunque existen muchos mecanismos científicos que ayudan a asegurar que las personas hacen lo que el administrador espera y planea para ellos, siempre se hace necesario realizar un control mediante la observación directa.

Presupuestos.

Los presupuestos se consideran un instrumento de control en tanto constituyen la norma frente a la cual se comparan los resultados reales de las operaciones para obtener información pertinente a la marcha de las actuaciones en comparación con lo planificado. Esta información es básica para los objetivos, a fin de ejercer las acciones necesarias tendientes a hacer que los resultados se ajusten a los planes.

Es uno de los instrumentos utilizados frecuentemente por los ejecutivos para realizar la gestión administrativa. Por una parte permite la planificación previa de las operaciones y a la vez proporciona los medios para verificar los resultados, descubrir las desviaciones ocurridas y aplicar las correcciones oportunamente.

7. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELOS ADMINISTRATIVOS.

1. Modelos.

a) Definición:

“En forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables.”²⁶

“Modelo es una representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemático.”²⁷

²⁶ Gómez Ceja, Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas, México, Mc. Graw- Hill. 8ª Edición. Pág. 174.

²⁷ Stoner, James y Freeman R. Edgard, “Administración”, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ª edición, México 1994. Pág. G-7.

Por lo tanto, los modelos representan de forma simplificada un objeto o fenómeno, y para el caso de estudio, se enfocará de forma simplificada el proceso administrativo aplicado a la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, Departamento de La Libertad.

c) Modelo Administrativo.

1) Conceptos.

“Es la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos.”²⁸

Otro autor lo define de la siguiente forma: “Una guía o patrón para dirigir a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.”²⁹

El Modelo administrativo puede considerarse como la integración de las etapas del proceso administrativo, así como la interrelación que existe entre estas, de tal forma que represente la operatividad de las actividades más relevantes del quehacer empresarial de una manera simplificada.

2) Importancia:

La importancia se basa en que facilita el desarrollo de las distintas fases del proceso administrativo, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

28 Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). “Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresas dedicada a la venta de insumo a la industria láctea”, Pág. 36.

29 Dominguez Giraldo, Gerardo (1994). “Indicadores de gestión”. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 4ª Edición. Pág. 19.

Objetivos:

- “Establecer y describir los elementos administrativos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficiente.
- Que las organizaciones posean un documento que sirva de guía para que las actividades se mejoren periódicamente y que conduzcan al logro de los objetivos.”³⁰

3) Ventajas y desventajas:

Dentro de las ventajas y desventajas de un modelo administrativo se mencionan las siguientes:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
- Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas:

- La aplicación de un modelo administrativo implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un modelo administrativo implica una serie de inversión en el recurso financiero necesario para su aplicación.

c) Eficiencia.

Concepto.

“Eficiencia es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.”³¹

30 Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros (2001). Op. Cit. Pág. 36.

“Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos a menor costo u otras consecuencias no deseadas.”³²

Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, se considera que todos los recursos son escasos, de ahí que lograr la eficiencia en las distintas actividades que se realizan es muy importante. Esto debido a que todo lo que la empresa utiliza tiene un costo, y en este sentido, los gerentes deben contar con herramientas administrativas que les permitan, con la menor cantidad de esfuerzo, el logro de las metas trazadas por la organización.

Bases para medir la eficiencia.

“La eficiencia, es un concepto que se refiere a insumos- productos. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados medidos con relación a las siguientes bases:

- Mano de obra empleada en realizar alguna actividad.
- Materiales, materia prima utilizada para elaborar un producto.
- El tiempo empleado para realizar alguna acción.

Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas, están actuando eficientemente.”³³

En relación a lo anterior, las bases para medir la eficiencia son parámetros necesarios para determinar en qué medida la implementación de nuevas técnicas administrativas pueden mejorar el uso de la mano de obra, materiales y el tiempo utilizado para desarrollar las actividades encomendadas, por lo tanto un menor uso de los recursos antes mencionados podría significar que se están realizando las actividades eficientemente, logrando así los objetivos de la organización.

31 Stoner, y otros (1996). Op. Cit., Pág. G-4.

32 Koontz y Wehrich, Op. Pág. 780.

33 Stoner, y otros (1996). Op. Cit., pág. 9-11.

Efectos del Modelo Administrativo en la Eficiencia.

Existen diferentes factores que influyen en el rendimiento de la empresa lo cual hace necesario utilizar una estructura o modelo como método para poner en orden las actividades y funciones.

El impacto de un Modelo Administrativo en la eficiencia de las organizaciones, radica en el uso planificado de los recursos con el objetivo que éstas obtengan mayores ganancias al ejecutar las fases de planeación, organización, dirección y control; dentro de una entidad o empresa.

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Definición.

Según el Ministerio de Economía es:

"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1, 000,000.00; y hasta 50 trabajadores.

Características.

- Es un ente económico: porque busca satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Posee Recursos: para el funcionamiento, los cuales son materiales, humanos, técnicos y financieros.
- Produce Bienes y Servicios: para satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Tiene un fin de lucro o no: las empresas pueden buscar obtener utilidades o no, dependiendo del origen de su capital.

Clasificación.

Existen muchas clasificaciones de empresa entre las cuales podemos mencionar: de acuerdo a su naturaleza, por su sector económico, el origen de su capital, la conformación de su capital, el pago de impuestos, el número de propietarios, su función

social, la forma de explotación, entre otras, pero para el presente estudio nos enfocaremos en la siguiente clasificación.

Clasificación según su tamaño:

- Microempresa.
- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Gran empresa

Según el Ministerio de Economía se clasifica de la siguiente manera:³⁴

Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Cuenta Propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin Trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
"Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o de forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$5,715, y sin trabajadores remunerados".			

³⁴ http://www.minec.gob.sv/media%5cdownloads%5CEstudios%5CCLASIFICACION_PYMES.htm.

Microempresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados".	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña Empresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados".	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana Empresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados"	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7.0 millones

Clasificación según la Superintendencia del Sistema Financiero:

Tamaño Económico de la Empresa:³⁵

Será la misma definición utilizada por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) el cual descansa en dos criterios básicos de clasificación que son el volumen de ventas y el número de empleados, de la siguiente forma:

Tamaño de Empresa	Total de Ventas Anuales	Número de Empleados
-------------------	-------------------------	---------------------

³⁵ http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/normas/nor_pru/doc/i.doc

Micro Empresa	Hasta \$68,571.43	Hasta 10
Pequeña Empresa	Más de \$68,571.43 a \$685,714.29	De 11 a 49
Mediana Empresa	Más de \$685,714.29 a \$4,571,428.57	De 50 a 199
Gran Empresa	Más de \$4,571,428.57	Más de 199

Para ubicar a una empresa en uno u otro rango, dichos parámetros podrán ser aplicados en forma excluyente, es decir, se considerará suficiente con que cumplan uno de ellos. Deberá tomarse el que hace posible ubicar a la empresa en el rango más alto. Siendo de nuestro interés específicamente la pequeña empresa.

2. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

A través de la historia de la economía salvadoreña, ésta se ha caracterizado por la debilidad de sus distintos sectores económicos y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población en general, por lo tanto, los que no han obtenido empleo por lo regular han utilizado dos mecanismos para generar ingresos: emigrar hacia otros países, especialmente Estados Unidos; o auto emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores caracterizados por su fácil acceso, comprendido principalmente por la pequeña empresa.

En El Salvador como en cualquier país en vías de desarrollo, la pequeña empresa surge como respuesta a la falta de programas gubernamentales que proporcionen empleo a la creciente población en edad de trabajar, la cual generalmente no cuenta con la suficiente preparación académica para desempeñar puestos técnicos, siendo sus opciones emigrar hacia el exterior o emplearse en organizaciones donde el trabajo no requiere una alta preparación académica, y para la personas que cuentan con los recursos económicos necesarios, crear sus propias empresas.

Una de las características de la pequeña empresa salvadoreña es que éstas en su mayoría, han sido negocios familiares, la cuales han estado administradas por sus propios dueños y la funciones de producción, administración de personal y comercialización están a cargo de una

sola persona con poca especialización en el área administrativa. Además estas empresas se dedican a una actividad económica específica y en forma empírica han logrado subsistir.

Para los años de 1970, en El Salvador, se dio un estancamiento en el desarrollo de las empresas, es por eso que hubo cierres de muchas empresas que no pudieron soportar la crisis que presentaba el país en su economía; ante tal posición, el gobierno creó para el año de 1980 el Plan Nacional de Emergencia³⁶, para subsanar a corto plazo la problemática surgida en el sector productivo. Son muchos los programas que se han creado para lograr la reactivación y fortalecimiento de la pequeña empresa en nuestro país, no logrando hasta el momento que tome la importancia que tiene en el medio, ya que aún se le siguen presentando obstáculos que no le permiten alcanzar el desarrollo esperado por los empresarios, entre los cuales se puede hacer referencia a líneas de crédito, programas de incentivos, priorización para ofrecer sus bienes y servicios en el consumo interno y externo, etc. Existen muchas instituciones, tanto públicas como privadas que velan por el mejoramiento de las condiciones de la pequeña empresa, ya que con el desarrollo de estas, lo que se está buscando directamente es obtener mejores beneficios para los empresarios e indirectamente la generación de nuevas fuentes de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Actualmente en plena globalización, la pequeña empresa se enfrenta a nuevos retos. El éxito de éstas dependerá en gran medida de su conocimiento de técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

3. CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA PEQUEÑA EMPRESA.

Por el criterio del monto de ventas anuales, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), considera como pequeña empresa, la que su "rango de ventas anuales está entre \$68,000 hasta \$685,571.36.

36 Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, "Plan Nacional de Emergencia", 1980, San Salvador, El Salvador, Pág. 82.

Por el criterio del número de empleados, la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), establece que pequeña empresa es la que cuenta con un número de empleados de carácter permanente entre 10 y 50.

4. DEFINICIÓN.

La pequeña empresa, tiene diferentes definiciones, para éstas se han tomado distintos factores para su formulación, tales como el monto de ventas o por el total de activos que posean y el número de empleados con el que cuentan.

En términos generales, una pequeña empresa: es aquella que, cualquiera que sean las actividades realizadas en el sector al que pertenece, no ocupa una posición dominante en su ramo no dispone de elevados recursos económicos, posee una planilla reducida de personal, está dirigida personalmente por sus propietarios, quienes asumen todas las responsabilidades, no está vinculada directa o indirectamente a los grandes grupos financieros, ni en relación de dependencia jurídica con otras empresas, y su cifra de facturación anual y su capital son reducidos en relación con el sector en el que se desarrolla su quehacer.³⁷ De acuerdo a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) se ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa: "Toda unidad económica que tiene hasta 50 ocupados y que sus ventas anuales son desde \$68,000 hasta \$685,571.36".³⁸

De acuerdo al Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), está constituida por aquellas unidades productivas con activos inferiores al millón de colones (\$114,285.71).³⁹

5. CARACTERÍSTICAS.

37 Sola, José Jane. "La Pequeña y Mediana Empresa y su localización en el Desarrollo Económico y Social". España-Caribe-Centroamérica, San Juan Puerto Rico, nov. 1978. Pág. 65.

38 <http://www.conamype.gpb.sv>

39 Santos Campos, Margarita y otros. "Oportunidades para la pequeña empresa productora de calzado, en el marco de la reconversión industrial", T-UES, San Salvador, El Salvador, 1995. Pág. 2.

Entre las características de las pequeñas empresas podemos mencionar:

1. Tiene una estructura organizativa sencilla.
2. Administración independiente, usualmente son dirigidas por el propio dueño.
3. Existe una figura del empresario - propietario, lo que implica que la carga de responsabilidad en el manejo de las funciones del negocio se centra en un individuo.
4. El capital de la firma es suministrado generalmente por el propio dueño.
5. El área de operaciones es relativamente pequeña.
6. No cuenta con una posición dominante en su ramo.

6. VENTAJAS.

A pesar de los diferentes problemas que encuentran las pequeñas empresas en el mercado, estas pueden competir satisfactoriamente en el mismo. Las razones que permiten a la pequeña empresa no solo sobrevivir, sino también generar.

1. La pequeña empresa tiene un grado de flexibilidad que permite una elevada capacidad de adaptación.
2. Generación de empleos.
3. Fomento de la innovación.
4. Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías.
5. Ofrecimiento de bienes y servicios especializados.⁴⁰

7. DESVENTAJAS.

Existen ciertos factores que hacen que la pequeña empresa tenga que operar con desventajas competitivas, entre ellas podemos mencionar:

1. Limitado capital.
2. Inhabilidad de adquirir recursos adicionales.
3. Inexperiencia del dueño.
4. Gran número de horas de trabajo requerido.

⁴⁰ <http://www.conamype.gob.sv/sectormype>.

5. Insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
6. Es vulnerable a las fluctuaciones en variables macroeconómicas fundamentales como el tipo de interés, ya que ante una variación al alza en la tasa de interés, la pequeña empresa puede verse obligada a reducir el tamaño de sus operaciones.
7. Por su tamaño, tiene limitaciones para generar economías de escala, escasa incapacidad de negociación y no puede sentar las reglas del juego empresarial.
8. No trae al personal de más elevada calificación, tanto por el nivel de sus sueldos promedio como por su incapacidad para garantizar seguridad de empleo en comparación con otros sectores.
9. Insuficiencia de capital de trabajo.

8. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:⁴¹

1. Industriales.
2. Comerciales.
3. Servicios.

Siendo de nuestro interés este último, específicamente las dedicadas a la distribución.

Empresas de servicios.

Una organización de servicios es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

Las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen.

⁴¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recurso Humanos, MC Graw Hill, 5ª edición, Colombia 2000, Pág. 59.

Empresas de servicios dedicadas a la distribución.

En términos generales, entenderemos por estas a todas aquellas empresas de servicios que se caractericen por llevar a cabo el proceso de distribución, por el cual se entenderá:

1. Función que consiste en poner los productos en el mercado para que puedan ser adquiridos por los consumidores.
2. Conjunto de actividades realizadas con el fin de poner los bienes o servicios a disposición de los consumidores.
3. Estructura de canales por los que se transfieren productos desde el productor hasta el consumidor.⁴²

El objetivo primordial que persigue este tipo de empresa es obtener la mayor rentabilidad posible para los propietarios a través del proceso de distribución, entendiéndose por rentabilidad lo siguiente:

- Beneficios que obtiene una empresa en relación con sus ingresos de ventas o con el capital empleado.
- En economía el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.
- Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y la cantidad de dinero invertido en su adquisición.
- Es la ganancia o pérdida generada por una inversión pasado un determinado periodo de tiempo.

En este sentido las empresas dedicadas a la distribución trabajarán en la búsqueda continua de la maximización de sus utilidades para lograr cumplir con los objetivos sociales y para ello les será necesario garantizar la estabilidad financiera.

⁴² <http://www.mujereseempresarias.org>.

9. MARCO LEGAL.

La pequeña empresa está sujeta a disposiciones legales que se señalan a continuación:

- Código de Comercio: según el artículo 18 de éste código, las empresas pueden dividirse en sociedades de personas y de capital; las cuales pueden ser de capital variable. (Decreto legislativo N. 671m publicado en el Diario Oficial N. 140, tomo 228 del 31 julio de 1970).
- Constitución de la República de El Salvador: según artículo 102, establece la libertad de la actividad económica, sin perjudicar el orden social.
- Código de Trabajo: este le impone a las empresas las obligaciones que como patrono debe cumplir ante sus trabajadores, como lo son: sueldos, aguinaldos, vacaciones, prestaciones, etc. (Decreto legislativo N. 15, publicado en el Diario Oficial N. 142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972).
- Código Municipal: este regula la tasa de impuesto que deben pagar las empresas establecidas bajo la jurisdicción de una Alcaldía, así como permisos para edificaciones, eliminación de desechos, publicidad, etc. (Decreto legislativo N. 274, publicado en el Diario Oficial N. 175, Tomo 348 del 20 de septiembre del 2000). Además, la autorización para ejercer la actividad comercial en la zona.
- Código Tributario: esta ley regula los impuestos internos a pagar por la empresa, como lo son: Ley de Impuesto Sobre la Renta, la cual es un impuesto directo sobre las ganancias obtenidas en el país; y la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), dicho impuesto se genera al transferir bienes o prestar servicios y cuya tasa actualmente es del 13% sobre el valor de los bienes o el precio de los servicios. (Decreto legislativo N. 230, publicado en el Diario Oficial N. 241, Tomo 349 del 22 de diciembre de 2000).
- Ley de Protección al Consumidor: de acuerdo a esta ley, las empresas deben cumplir con parámetros promedio en las características de los productos y servicios que ofrecen con la finalidad de garantizar la satisfacción de los consumidores. (Decreto

legislativo N. 776, publicado en el Diario Oficial N. 166, Tomo 668 del 8 de septiembre de 2005).

- Ley del Medio Ambiente: esta tiene por objeto desarrollar disposiciones encaminadas a la conservación, protección y recuperación del medio ambiente. (Decreto legislativo N. 233, publicado en el Diario Oficial N. 179, Tomo 339 del 4 de mayo de 1998).

10. MARCO INSTITUCIONAL.

- Ministerio de Economía: se encarga a través de la Dirección de Protección al Consumidor de vigilar y realizar control sobre los precios a los cuales las empresas ofrecen sus productos o servicios, así como la ofrecida en éstos.
- Ministerio de Trabajo: es el ente que concilia conflictos que surjan como incumplimientos de contrato, pago de indemnizaciones por despidos, y demás relaciones entre patrono y empleado establecidos en el Código de Trabajo.
- Ministerio de Hacienda: tiene entre sus funciones la fiscalización y recaudación de impuestos derivados como el IVA, Renta, Impuestos específicos, aranceles de importación., etc. Generados de actividades económicas en el territorio nacional y últimamente se encarga de brindar solvencias de pago de impuestos a las empresas, la cual es necesaria para solicitar préstamos mayores a \$30,000 en las instituciones del sistema financiero del país.
- Registro de Comercio: es encargado de registrar las escrituras de constitución de las sociedades, así como los derechos de marcas, patentes, propiedad intelectual, etc.
- Alcaldías Municipales: el área de catastro de las distintas alcaldías tienen entre sus funciones registro de la instalación de un negocio en una municipalidad, así como

cobro por instalación de rótulos publicitarios en los espacios públicos, tasas de aseo, etc. Para una posterior recaudación de impuestos.

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): se ocupa de vigilar que las distintas empresas, no importando el tamaño, garanticen la salud de sus empleados, así como tengan programas de higiene y seguridad industrial; además de las cotizaciones respectivas.
- Ministerio de Medio Ambiente: encargado de conceder los permisos de instalación y funcionamiento, dependiendo del área geográfica en el cual pretenda operar, siempre y cuando no perjudiquen la salud de la población ni contaminen los recursos naturales.

CAPITULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

A. IMPORTANCIA

En este capítulo se presenta la investigación de campo cuya importancia radica en que permitió conocer el Proceso Administrativo de La pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre del Municipio de Colón, Departamento de La Libertad.

Debido a que los recursos ya sean económicos, tecnológicos, humanos, etc., son escasos hay que aprovecharlos de la manera más eficiente. En este sentido el proceso administrativo permite que todos los recursos con los que cuenta una empresa puedan ser distribuidos de manera tal que alcancen los objetivos individuales y organizacionales; y es aquí donde radica la importancia del estudio, el cual pretende proponer un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, departamento de La Libertad, que permita obtener un mejor desempeño en las funciones administrativas.

Así mismo se considera que brindará un aporte a la pequeña empresa dedicada al transporte de carga terrestre, con las herramientas administrativas en las etapas de planeación, organización, dirección y control, que les permita de una manera sistemática, la utilización racional de sus recursos y puedan así de una manera eficiente alcanzar los resultados esperados, generando mayor satisfacción a la gerencia o propietarios, empleados y clientes.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

“Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, departamento de La Libertad, que permita identificar los

principales problemas que afectan el buen desempeño del proceso administrativo para determinar posibles alternativas de solución a dichas deficiencias encontradas”.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los elementos de la etapa de planeación, que implementan la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, para promover planes efectivos de acción.
- Investigar si la pequeña empresa de transporte de carga terrestre cuenta con herramientas organizativas que sirvan de orientación en la distribución de trabajo y en su estructura, para proponer las que no existan y mejorar las ya existentes.
- Verificar si la función de dirección se está implementando correcta y oportunamente, a fin de proponer posibles alternativas, que permitan lograr la eficiencia en el desempeño de las actividades del recurso humano de la pequeña empresa.
- Determinar las herramientas de control empleadas por la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, a fin de comprobar los resultados obtenidos con lo planificado.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología utilizada en la investigación fue en base a los objetivos propuestos, haciendo uso de las herramientas metodológicas que permitieron realizar una adecuada y confiable investigación.

1. Método de Investigación.⁴³

El método que se utilizó es el científico, ya que éste permite de una forma objetiva interpretar la realidad que se necesita conocer, y se fundamenta en un problema buscando una explicación a dicho fenómeno y además por medio de la investigación, obtener una respuesta a la problemática existente, por lo tanto así se efectuó en la presente investigación, identificando la ausencia de un modelo administrativo en las pequeñas empresas de transporte de carga terrestre, que contribuya a mejorar el desempeño en el proceso administrativo.

Los métodos que se implementaron para la investigación fueron:

1.1 Análisis.

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos, es decir, las partes de un todo se separan y se estudian para examinar la relación entre ellas.

El método que se utilizó para el análisis fue el deductivo ya que permitió identificar toda la información relacionada con la pequeña empresa de transporte de carga y el desempeño administrativo de la misma, lo cual ayudará a la propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, departamento de La Libertad.

En atención a lo anterior, es posible agregar que este método se utilizó para el análisis de cada una de las partes que conforman nuestro objeto de estudio, el cual toma de referencia a la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre: Logística Díaz, la cual constituye el caso ilustrativo de la presente investigación.

⁴³ Hernández Sampieri Roberto y Otros; Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2006.

1.2 Síntesis.

Síntesis quiere decir reunir partes de un todo.

Se efectuó un estudio de las pequeñas empresas de transporte de carga terrestre del municipio de Colón en sus elementos y funciones principales, para luego emitir conclusiones sobre su situación actual en el área administrativa.

2. Diseño de la investigación.

Para la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables para observar la situación actual, pues no se intervino en el desarrollo de los datos observados, sino que se estudiaron los sucesos determinados para luego analizarlos.

3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utilizó en la realización del trabajo fue el descriptivo, ya que se detallaron situaciones y eventos que contribuirán a determinar la situación actual del desempeño administrativo de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, lo que permitirá que la propuesta de un modelo administrativo contribuya a establecer mejoras.

4. Fuentes de información.

Para la elaboración del estudio se utilizó como fuentes de recolección de datos la información primaria y secundaria, las cuales se complementaron, con el fin de llevar a cabo un adecuado desarrollo del estudio.

4.1. Fuentes Primarias.

Las fuentes de investigación primarias que se consideraron en el desarrollo de este estudio fueron realizadas a través de la observación directa, entrevista a cada uno de los gerentes y propietarios que forman parte del estudio, quienes proporcionaron información, datos, cifras y hechos sobre la situación actual de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, además, se realizaron encuestas dirigidas a los empleados operativos de las empresas las que se utilizaron para recopilar datos útiles que servirán de base para la propuesta de un modelo administrativo que contribuirá mejorar el desempeño de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre.

4.2 Fuentes Secundarias.

Para el estudio fueron consideradas diferentes fuentes tales como: la valiosa información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Colón, libros, tesis, sitios Web y otros que proporcionaron el material bibliográfico relevante para sustentar teóricamente la investigación sobre el proyecto como leyes y reglamentos del transporte de carga.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Para la recolección de la información se utilizó la aplicación de diferentes técnicas, con el objeto de recolectar la información necesaria y suficiente para la investigación.

Las técnicas utilizadas y su correspondiente instrumento son:

5.1 Entrevista.

Esta técnica fue realizada de forma directa con el objeto de recopilar toda la información necesaria respecto al tema en estudio que pudiera ser brindada por los propietarios o gerentes de la pequeña empresa, utilizando como instrumento, guías estructuradas con

preguntas tanto abiertas como cerradas necesarias para la elaboración del diagnóstico sobre el proceso administrativo.

5.2 Encuesta.

Esta es la técnica por medio de la cual se obtuvieron comentarios, percepciones y puntos de vista de manera directa de la población objeto de estudio, el instrumento utilizado en esta técnica fue el cuestionario, el cual detalló una serie de preguntas cerradas, cada una de éstas estaban orientadas a obtener información sobre las variables relacionadas con el estudio. Dichos cuestionarios fueron dirigidos a los empleados operativos que laboran en la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón. Lo que permitió obtener información relevante del objeto de estudio.

5.3 Observación Directa.

Esta técnica se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró adquirir en los cuestionarios, observando físicamente el lugar y ambiente donde se realizan las actividades. Por medio de la aplicación de esta técnica fue posible conocer el desempeño administrativo de la pequeña empresa; el cual será utilizado en la propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, además se analizó el comportamiento de los empleados, con el objeto de establecer mejoras al desempeño laboral. La utilización de esta técnica presentó ventajas que permitieron la recopilación de datos de gran validez para la investigación y el análisis de los mismos.

5.4 Prueba Piloto:

La prueba piloto se realizó con el fin de verificar la claridad, precisión y concisión del contenido del cuestionario elaborado para obtener información en la presente investigación con objeto de realizar las correcciones pertinentes. En dicha prueba se encuestaron a los empleados operativos de la empresa “Logística Díaz” la cual constituye el caso ilustrativo; sin obtener deficiencias en la elaboración de las interrogantes del cuestionario.

6. Ámbito de la investigación.

6.1 Determinación del Universo.

El Universo que se determinó para la realización del trabajo de campo, estuvo conformado por todas las pequeñas empresas de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, las cuales ascienden a 5 pequeñas empresas que se detallan a continuación:

NOMBRE	EMPLEADOS	PROPIETARIO
Transportes Herrera Nájera	14	Francisco Eduardo Tobar Monter
Transportes Castillo	14	Mariano Antonio Castillo
Transportes Melara	13	José David Melara Sunsin
Transportes Maldonado.	12	Carlos Luís Maldonado Álvarez
Transportes Logística Díaz	15	Mario Edgardo Díaz Méndez
TOTAL	68	

Fuente: datos proporcionados por los propietarios de las empresas de transporte. El total de empleados incluye al propietario de cada empresa.

6.2 Determinación de la Muestra

Debido al tamaño del Universo, no fue necesario establecer una muestra, desarrollando un censo con los propietarios y/o gerentes y con el total de los empleados, por lo que se tomó el

100% del universo, tomando como unidad de análisis a los propietarios y personal operativo de las 5 pequeñas empresas; las cuales constituyen en su totalidad a 68 empleados.

En el caso ilustrativo, la investigación se realizó al siguiente personal:

Puesto de Trabajo	Número de Empleados
Propietario	1
Gerente General	1
Jefes de Área	4
Contador	1
Conductores rutereros	8
Total	15

Fuente: datos proporcionados por el propietario de la empresa, con él son 15.

7. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

Para el procesamiento de los datos que se recolectaron a través de la encuesta, se utilizó tablas con distribución de frecuencias y porcentajes que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas, además se detalló en cada pregunta realizada, el objetivo que se pretendía alcanzar.

La tabulación e interpretación de datos contribuyó a realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, que servirá posteriormente para la propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón que contribuya a mejorar el desempeño administrativo de la misma. En relación al análisis efectuado, se brinda una serie de conclusiones y recomendaciones, exponiendo los aspectos negativos y positivos de la empresa, así como las

sugerencias que contribuyan en la elaboración de la propuesta de un modelo administrativo que mejore el desempeño en el proceso administrativo de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón.

8. Limitaciones de la Investigación.

En el desarrollo de la investigación existieron varios factores que interfirieron para la elaboración del trabajo, entre los que podemos mencionar son:

- Falta de disposición de algunos empleados a colaborar con la investigación por cuestiones de tiempo.
- Algunos de los gerentes no mostraron apertura para otorgar la información ya que la consideran confidencial.
- La distancia entre las empresas sujetas de estudio dificultó el traslado entre ellas por lo que la investigación se tardó más días de lo previsto.
- Falta de antecedentes de estudios de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, puesto que hay documentado poco estudio al respecto; por lo que para la empresa del caso ilustrativo viene a ser un estudio novedoso.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE DEL MUNICIPIO DE COLÓN.

A continuación se detalla un diagnóstico sobre la situación actual en la aplicación del desempeño del proceso administrativo en la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, departamento de La Libertad; siendo elaborado por medio del análisis de la información recolectada por medio de entrevistas a los propietarios de cada una de las empresas en estudio y a través de encuestas dirigidas a los empleados operativos de dichas empresas. (Empresas en estudio y caso ilustrativo (“Logística Díaz”))

1. PLANEACIÓN.

Del total de empresas estudiadas, la fase de planificación es una de las menos utilizadas por la pequeña empresa de transporte de carga terrestre; ya que no cuentan con una misión, en la que los empleados se sientan identificados con la razón de ser de la empresa; así también de una visión, en la que identifique la posición de la empresa en el futuro; de igual manera de objetivos, los cuales orientan y coordinan la razón de ser y lo que quiere llegar hacer; ni procedimientos establecidos en las distintas actividades que desarrollan, lo cual demuestra una deficiente planeación de lo que se pretende lograr. (Ver pregunta 2-4). Constantemente, ésta etapa es desarrollada de forma empírica en la pequeña empresa y aunque cuentan con algunos de los tipos de planes, éstos no se tienen definidos por escrito, como son los objetivos, que no se dan a conocer claramente en la pequeña empresa ni en la del caso ilustrativo (“Logística Díaz”), lo que ocasiona dificultades en que los empleados puedan identificar hacia donde deben ir enfocados los esfuerzos de todos los miembros de la pequeña empresa. (Ver pregunta 3, Anexo 2).

Otros planes no definidos claramente son las políticas; aunque en dichas empresas se dice contar con ellas, no establecen en que consisten. (Ver pregunta 5, Anexo 2).

Además, estas empresas no cuentan con programas de las actividades a realizar, lo cual permite que no se lleven a cabo de manera eficiente las tareas importantes, como prestación de servicios, distribución y entrega de la mercadería, atención al cliente, personal capacitado y los respectivos cobros entre otros. (Ver pregunta 6, Anexo 2).

Por otra parte; en relación a los presupuestos la mayoría de las empresas encuestadas no elaboran presupuestos, en el que puedan hacer comparaciones con el fin de analizar su situación financiera en cuanto a ingresos percibidos, los gastos originados y si ha obtenido pérdidas o utilidades. (Ver pregunta 6, Anexo 2). Por lo tanto, es urgente que estas empresas cuenten con una serie de planes de acción que las oriente a la optimización de los recursos con los que cuenta y así lograr lo que se ha propuesto.

2. ORGANIZACIÓN.

Mediante el análisis efectuado a las empresas se determinó que cuentan con un nivel deficiente en las actividades de organización que desarrollan. De tal manera que, nada de lo que han logrado organizar se encuentra detallado por escrito, dado que no poseen organigrama, en el que se detalle los niveles jerárquicos de la empresa, es decir, como está estructurada, quienes son los propietarios, jefes de áreas y de quien dependen; además carecen de manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida, los cuales indican el detalle de las funciones a desempeñar por el personal de la empresa, la forma en la cual se desarrolla la distribución de la mercadería y prestación de servicios, ni posee lineamiento en cuanto a procedimientos establecidos. (Ver pregunta 7, Anexo 2).

Además; se identificó que no existen líneas de autoridad definidas claramente dentro de la empresa. De igual manera las funciones y responsabilidades del puesto desempeñado por

los empleados son dadas a conocer de manera escrita, pero no de manera formal en el que se detallan las descripciones específicas para cada área, puesto que son similares para todos los puestos; lo cual genera confusión por parte de los empleados (ver pregunta 9, Anexo 2).

Por otra parte; la forma de contratar el personal es a través de contrato de trabajo y de manera verbal, siendo utilizada las dos formas de contrato en la mayoría de empresas encuestadas; lo cual demuestra que no cuentan con parámetros establecidos al contratar el recurso humano; sin embargo este contrato de trabajo no está bien estructurado donde se muestren la cláusulas donde se comprometen ambas partes. (Ver pregunta 10, Anexo. 2).

Con lo que respecta a los distintos manuales organizativos, las empresas objeto de estudio no cuentan con ninguno de estos manuales, lo cual dificulta las actividades a realizar por los empleados quienes consideran necesario el contar con éstos, debido a que el nuevo personal requiere un mayor tiempo para conocer las funciones del puesto que le asignan. Así mismo, el no contar con estos manuales provoca confusión en el desempeño de las funciones encomendadas al personal, puesto que no son específicas provocando de esta manera un desempeño deficiente en la atención al cliente y en ocasiones en la distribución de la mercadería hasta su destino final.(Ver Pregunta 7, Anexo 2).

3. DIRECCIÓN.

En cuanto a la forma de orientarse en las actividades administrativas como pequeñas empresas de transporte de carga, lo hacen de manera inadecuada, puesto que éstas no cuentan con herramientas organizativas, por lo que se les dificulta ejecutar de mejor forma lo concerniente a la toma de decisiones.

Además se ha observado, que en dichas empresas no se brinda capacitación a los nuevos empleados, lo cual ocasiona que éstos ejecuten incorrectamente las actividades asignadas a sus puestos de trabajo. (Ver pregunta 11, Anexo 2). De la misma manera, los empleados que ya tienen tiempo de laborar en dichas empresas no reciben capacitación en las áreas que muestran deficiencias. Por lo que, dichas empresas necesitan programas establecidos de capacitación para reforzar y corregir deficiencias y desempeñar de una mejor manera sus funciones.

Asimismo, en el liderazgo ejercido por los propietarios de dichas empresas; este se ejerce de forma democrática, debido a que son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los subalternos, lo cual conlleva que se den buenas relaciones entre propietarios y el personal.

En relación a la motivación, es implementada por los propietarios a través de incentivos como incrementos salariales y bonificaciones, felicitaciones verbales por el buen desempeño. (Ver pregunta 17, Anexo 2). Estos incentivos, ayudan a que los empleados se esfuercen en mejorar su desempeño en las actividades que estos tienen a cargo, sin embargo, estos no son suficientes, es necesario implementar otros incentivos que contribuyan a que el personal se sienta más comprometido con el logro de los objetivos que persigue la empresa.

De igual forma se identificó que las relaciones entre el personal y propietarios son buenas y también entre los mismos compañeros de trabajo. Sin embargo, no se realizan otro tipo de actividades que fortalezcan la convivencia de los empleados de forma frecuente. (Ver pregunta 13-14, Anexo 2). En lo relacionado a la comunicación; la mayoría de los empleados considera que existe una adecuada transmisión de datos, debido a que las instrucciones son brindadas de manera telefónica, escrita y personal a cada individuo. No obstante, se deben eliminar barreras que surgen al transmitir un mensaje, ya sean interferencias de sonidos, lenguaje demasiado técnico, el estar desempeñando actividades al momento de hacer el comunicado. Por tanto, las empresas deben tener ese cuidado al enviar información verbal, telefónica y escrita. (Ver pregunta 20, Anexo 1). La supervisión y coordinación; están enfocadas a corregir errores en las tareas a realizar, lo cual indica que no se ejerce una acción preventiva que asegure los resultados a obtener. Esto debido a que no se cuenta con la experiencia necesaria al momento de supervisar, así mismo no se tienen lineamientos a seguir para efectuar que dichas actividades se estén haciendo de acuerdo a lo establecido para cada puesto. (Ver pregunta 16, Anexo 2).

4. CONTROL.

Se ha identificado que la pequeña empresa no aplica herramientas de control administrativas que sirvan de apoyo para medir el desempeño del personal, basándose para evaluar a través de los resultados y observación continua de éstos. La ausencia de dichas herramientas dificulta si lo planificado se ha realizado de la manera correcta; puesto que dichas técnicas controlan además del desempeño, la optimización de los recursos, menor tiempo para la realización de las actividades encomendadas, así mismo determinar si existen pérdidas o ganancias en lo que se está ejecutando. Sin embargo, existe un buen porcentaje de

empresas que cuentan con herramientas para el control de asistencias y horarios para los empleados. (Ver pregunta 21 Anexo 2).

Por otra parte se identificó que no se comparan los resultados obtenidos, ni poseen controles de la mercadería y producto que transporta. El no contar con presupuestos en los cuales se muestre el detalle de los ingresos por ventas por la prestación de los servicios de transporte de carga, dificulta a los propietarios darse cuenta si están obteniendo ganancias y si los ingresos generados son suficientes para sufragar los gastos e inconvenientes que puedan surgir. Además, el no poseer presupuestos de gastos de venta y de administración dificulta los procesos de pagos por sueldo, deducciones de ISSS, AFP, aguinaldo, vacación y otros que se originan en la empresa. (Ver pregunta 24-25, Anexo 2).

Debido a estas deficiencias encontradas en la pequeña empresa es necesario, que cuenten con herramientas de control que evalúen el desempeño de los empleados en la realización de sus actividades diarias. De igual manera, precisa de presupuestos que muestren las ventas obtenidas, gastos generados para que pueda hacer comparaciones y analizar su situación financiera determinando así utilidades o pérdidas obtenidas.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “LOGÍSTICA DÍAZ”

El siguiente análisis FODA de la Pequeña Empresa Logística Díaz es una herramienta que nos ha ayudado a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un Diagnóstico preciso de la misma, en donde encontramos tanto sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, así como también sus Amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Acercamientos de los productos hasta su destino final. • Precios accesibles. • Buen ambiente laboral y conducta en valores • Personal con deseos de superación. • Existencia de recursos económicos y materiales. • Apoyo del propietario al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad. • Falta de planes de acción. • Falta de herramientas organizativas. • Falta de personal capacitado. • Falta de herramientas de control. • Falta de capacitación al personal. • No hay cultura de planeación. • Algunos jefes tienen desempeño deficiente.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de buscar nuevos mercados. • Aumentar el número de trabajadores. • Incrementar los servicios. • Formar parte de asociaciones como Asetca. Mejorando la calidad en los servicios, adquirir nuevos clientes y precios accesibles en equipo y reparaciones que se necesiten en la empresa de transporte. • Equipo de reparto en óptimas condiciones. • Apoyo de INSAFORP* en capacitar al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia de otras empresas de transporte de carga terrestre. • Variaciones en los precios de los productos derivados del petróleo. • Empresas del mismo giro que cuentan con herramientas administrativas. • Condiciones socioeconómicas negativas. • Falta de formación para los jefes de áreas. • Inseguridad del municipio, debido al alto índice de delincuencia y accidentes en la carretera.

* INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

De acuerdo al estudio de campo efectuado en las empresas investigadas, y al análisis de las tabulaciones de los cuestionarios a los empleados operativos y de las respuestas a las entrevistas a los propietarios, se determinaron las siguientes conclusiones:

- 1.1 En la etapa de la planeación se encontró que las empresas sujetas de estudio, no poseen planes de acción que faciliten a los propietarios y empleados la toma de decisiones, generando que el personal no comprenda los resultados que persigue la empresa.
- 1.2 Se determinó que las empresas no cuentan con herramientas organizativas como organigrama y manuales, lo cual ocasiona que las funciones y actividades a desempeñar por el personal no se realice de manera eficiente.
- 1.3 Se identificó un liderazgo participativo, en el que se toma en cuenta a los empleados. La motivación está enfocada en incrementos salariales y felicitaciones verbales, por el buen desempeño realizado, existiendo buen ambiente laboral. En relación a la comunicación, se realiza de forma telefónica, escrito y personal. La supervisión y coordinación es efectuada en todas las áreas de éstas empresas, faltando programas preventivos.
- 1.4 Se determinó que la pequeña empresa no cuenta con controles utilizados en la evaluación al desempeño. Sin embargo, la mayoría de empresas encuestadas cuenta con control de horarios de asistencia y horarios para los empleados; pero no para establecer control de mercadería y productos que transportan ni de los resultados obtenidos.

2. RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la Pequeña Empresa para mejorar el desempeño administrativo lo siguiente:

- 2.1 Elaborar planes de acción que sean dados a conocer al personal de manera verbal y escrita, con el fin que éstos los conozcan y se comprometan a su cumplimiento; obteniendo resultados efectivos en logro de los objetivos propuestos.
- 2.2 Diseñar herramientas organizativas como un organigrama, que muestre los niveles de autoridad y responsabilidad; así como también manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos, para un mejor desempeño en las actividades desarrolladas por todo el personal de la empresa.
- 2.3 Seguir aplicando el liderazgo participativo, en el que se tome en cuenta a los empleados. Implementar incentivos adicionales para que los empleados se sientan comprometidos con el logro de objetivos, fomentar la convivencia laboral. Además, fortalecer los medios de comunicación existentes. Efectuar una supervisión enfocada a encontrar errores, evitando desperdicios de tiempo y recursos.
- 2.4 Emplear mecanismos de control para la evaluación del desempeño, con el objeto de identificar la eficiencia y responsabilidad del empleado en la ejecución de las actividades.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE, DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. CASO ILUSTRATIVO.

A. ASPECTOS GENERALES.

1. Objetivos:

1. General:

Proponer un Modelo Administrativo que contribuya a mejorar el desempeño de la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre, con el propósito de implementar la efectividad en las fases del proceso que se necesitan en la administración de dicha organización.

2. Específicos:

- 2.1 Elaborar planes de acción que conduzcan a mejorar los resultados esperados en la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre.
- 2.2 Crear herramientas organizativas que garanticen una oportuna distribución del trabajo y de los recursos de la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre.
- 2.3 Proponer técnicas de dirección administrativa que permita a la gerencia lograr la eficiencia del recurso humano de la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre.
- 2.4 Diseñar herramientas de control que permitan evaluar el desempeño y medir la responsabilidad del personal, verificando el nivel de cumplimiento de lo planeado y organizado en la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre.

3. Importancia del modelo administrativo.

La importancia de este modelo radica en que facilita el desarrollo de las distintas actividades administrativas financieras y operativas de la pequeña empresa, con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales por medio de la eficiencia de los recursos disponibles, por lo cual la presente propuesta permitirá, que la Pequeña Empresa de Transporte de Carga Terrestre del municipio de Colón, departamento de La Libertad, aproveche los recursos con los que cuenta.

4. Alcances y Limitaciones del Modelo:

Alcances:

Con la implementación del Modelo Administrativo propuesto, se pretende alcanzar lo siguiente:

- Emplear oportunamente los recursos con los cuales la pequeña empresa desarrolla las actividades, con la finalidad de minimizar tiempo y esfuerzo.
- Facilitar y apoyar el desarrollo de las funciones administrativas que realiza la pequeña empresa de transporte.
- Difundir entre los distintos miembros de la empresa los aspectos más importantes con el propósito de lograr los objetivos empresariales.

Limitaciones:

Existen ciertas limitaciones que pueden dificultar el uso del modelo propuesto, entre las cuales se detallan:

- No darle la debida importancia, sin conocer los beneficios a lograr con la aplicación del modelo dentro de la empresa.

- Carecer de los recursos económicos necesarios para la implementación del Modelo Administrativo en un período determinado.
- Que el personal no fomente la aplicación de este documento en la realización de las funciones, debido a la oposición al cambio.

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE.

A continuación se detallan las fases del Modelo Administrativo que se proponen a la empresa, así mismo los elementos que lo componen.

1. Planeación Administrativa.

Esta fase es fundamental para el buen desempeño de todas las actividades a realizar dentro de la empresa, debido que a través de los distintos planes administrativos se presentan los medios que contribuirán a alcanzar los objetivos establecidos:

1.1 Misión.

A través de este tipo de plan, la empresa se identifica su razón de ser, los medios utilizados para alcanzar los resultados proyectados, determinando hacia donde van dirigidos los esfuerzos, lo que permite a los integrantes de la organización sentir un mayor compromiso para brindar mejores servicios.

La siguiente es la misión que se propone:

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga terrestre, dotada con un amplio equipo de reparto y distribución, efectividad en el manejo de sus paquetes y envíos; brindando la mejor atención con amabilidad y responsabilidad que nuestros clientes se merecen”.

1.2 Visión.

La visión proporciona las perspectivas que la empresa tiene para el futuro, para marcar el rumbo y dirección donde quieren posicionarse, impulsando a los empleados a centrar los esfuerzos hacia el logro de dicha meta, garantizando que los clientes obtengan servicios de calidad.

La visión propuesta es:

“Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la prestación y distribución de mercadería de transporte de carga, identificados por la calidad en el despacho y entrega; lo que nos proyecta a la excelencia en el servicio, con responsabilidad y profesionalismo creando fidelidad en nuestros clientes”.

1.3 Objetivos.

Una organización para su crecimiento y desarrollo debe contar con objetivos claros y definidos que la guíen hacia la optimización de los recursos disponibles y a través de los cuales alcance el éxito propuesto. En relación a lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Proveer al mercado distribuidor de mercadería; con transporte de carga terrestre, con equipo de reparto seguro y protegido, que permita satisfacer la demanda de nuestros clientes y la eficiencia en el manejo y distribución de sus envíos hacia su destino.

Objetivos Específicos.

- Brindar una atención esmerada hacia los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades del servicio y de llevar su envío con diligencia en las óptimas condiciones.
- Utilizar equipo de reparto que cumpla con los requerimientos del cliente que permita ofrecer una entrega eficiente logrando así fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Inducir en el personal el deseo de mejorar en el desempeño de las labores y que contribuya en la reducción de errores, costos y gastos.
- Crear alianzas con empresas del sector de carga terrestre al interior del país, con la finalidad de expandir la prestación de servicios de distribución de mercadería y lograr así mayor participación, posicionamiento y competitividad en el mercado.
- Crear en los empleados un compromiso hacia el cumplimiento de servir y garantizar el envío y cumplir con los ideales que permiten alcanzar el logro de los objetivos previstos.

1.4 Políticas.

Éstas consisten en guías o lineamientos de carácter general que canalizan el pensamiento y la acción de la conducta del personal de una organización hacia los resultados esperados. De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes políticas:

- La contratación del personal se realizará a través de un contrato de trabajo por escrito, el cual señalará derechos y obligaciones de ambas partes.
- La selección del recurso humano tanto para las áreas administrativas como operativas, se efectuará tomando como base el conocimiento técnico, experiencia laboral y nivel académico requerido para los puestos.
- La inducción y capacitación será impartida por el jefe inmediato de cada área y en la cual se darán a conocer aspectos generales y específicos a desempeñar en el puesto.
- Con el objetivo de verificar que el candidato seleccionado fue el idóneo para el puesto, se pondrá a prueba durante un período de por lo menos un mes, con la finalidad de evaluar el desempeño y el interés en el área de trabajo
- Los incentivos proporcionados a los empleados, se harán por medio de bonos en base a resultados.
- Se efectuará por lo menos una reunión semanal con el personal, con la finalidad de transmitir y recibir información sobre aspectos que inciden en el funcionamiento formal de la empresa.
- El personal del área de ventas se encargará de atender consultas y reclamos de los clientes, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios y entrega inmediata.
- El plazo que se otorga es de 30 días, para pagar los créditos; el personal respectivo realizará controles sobre el nivel y tiempo de endeudamiento de los clientes, para evitar la morosidad en los créditos concedidos.
- Los despidos de personal se darán a conocer por escrito y con la justificación de ello.

1.5. Valores que practica la empresa:

- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- Compromiso con la calidad: Promover la excelencia como meta en el trabajo a ejecutar.
- Espíritu de servicio: Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la empresa.
- Supervisión continua: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- Espíritu de equipo triunfador: Reconocer el trabajo de grupo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- Creatividad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- Comunicación positiva: Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que facilitan el entendimiento de las personas.

1.6 Estrategias.

Con el objeto de orientar el rumbo de los esfuerzos y recursos de una organización, se debe contar con estrategias a largo plazo con base a las necesidades actuales y futuras, apegándose a lo planeado por la gerencia.

- Desarrollar publicidad, a través de anuncios en periódicos, de la guía telefónica, así como hojas volantes.

- Instalar buzón de sugerencias en el área de atención a clientes para conocer sus opiniones con respecto al servicio prestado.
- Efectuar alianzas con distribuidores dedicados al transporte de carga terrestre, con la finalidad de expandir los servicios ofrecidos a los clientes.
- Desarrollar capacitaciones una vez al año, en áreas donde los empleados tengan deficiencias. Ya sea en áreas funcionales de la empresa como administración, ventas, finanzas y mantenimiento y coordinación de equipo de flota de vehículos; las cuales tengan relación con la contabilidad, métodos de trabajo, mercadeo, precios, etc. (ver anexo 3).

1.7 Procedimientos.

Con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa se elaboró el manual de procedimientos por actividades, tales como:

- Prestación de servicios.
- Distribución de mercadería.
- Control de inventarios.
- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Cobro a los clientes.
- Supervisión de actividades.

1.8 Programas.

Debido a la información recopilada en el estudio de campo, mediante la encuesta y entrevista, en esta propuesta se han elaborado, los formatos de programación utilizando el Gráfico de Gantt, para las tareas en las que no se cuenta con este tipo de herramientas, como registro

de operaciones contables, reparto de mercadería y atención al cliente; lo cual permitirá ejecutar ordenadamente las funciones y aprovechar al máximo el tiempo disponible.

(Ver Anexo N. 4)

1.9 Presupuestos.

Entre los presupuestos que se propone que sean utilizados por la empresa, se encuentran los siguientes:

- **Presupuestos Operativos:**

De Venta: A través de esta herramienta la empresa efectúa proyecciones de lo que se estima vender durante un período comprendido generalmente de un año, el cual es de mucha utilidad debido que sirve de base para hacer proyecciones.

De Gastos de Administración: Consiste en planificar los gastos de pago de servicios, como por ejemplo: energía eléctrica, agua potable, alquileres de locales y pago de salarios que son utilizados por el área administrativa de la empresa.

De Gastos de Venta: Es una proyección de todos aquellos gastos relacionados con la distribución de los productos, entre los que se pueden mencionar: pago de salario de vendedores, publicidad, alquiler de locales, etc. Incurridos por el departamento de ventas de la empresa. (Ver Anexo N. 5).

- **Presupuestos Financieros:**

De Cobros: Permite proyectar las cantidades mensuales a ser cobradas de las ventas al crédito por ciertos periodos.

De Flujo de Efectivo: Permite identificar el movimiento del dinero con el cual se dispone, luego de haber restado a los ingresos generados por las ventas, los gastos necesarios para desarrollar la actividad económica de la empresa.

En el anexo N. 5, se presenta el formato propuesto para la elaboración de los presupuestos a utilizar por la empresa en estudio.

1.10 Normas.

Con el objetivo de contribuir en la orientación de la conducta de los empleados, se proponen las siguientes:

- Conservar en buen estado los muebles, instrumentos, maquinaria y herramientas propiedad de la empresa que estén directamente bajo el cuidado y el desempeño de las funciones.
- Toda salida de dinero, deberá ser autorizada por la gerencia, y en su ausencia, por el asistente administrativo.
- El personal debe mostrar buena conducta en el lugar de trabajo y en el desempeño de las funciones encomendadas.
- La gerencia supervisará periódicamente el personal a su cargo, a fin de evaluar el cumplimiento de lo planeado con los resultados.
- Se efectuará descuento al personal involucrado en los faltantes de dinero.
- El personal que maneja información confidencial deberá guardar la debida discreción del caso. Según Art. 31 literal 4 de las Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, de acuerdo al Código de Trabajo de la República de El Salvador.
- Debe emitirse al cliente el respectivo documento por cada una de las ventas efectuadas, tanto al crédito como al contado
- El personal de ventas deberá llevar un control de los servicios vendidos, así como del dinero recibido como pago o la factura de crédito firmada y el personal administrativo encargado deberá firmar como constancia de la entrega respectiva.

1.11 Reglas.

Con el propósito de ayudar a la administración en el orden y disciplina de todo el personal de la pequeña empresa se proporcionan las siguientes reglas:

Reglas de Gerencia General:

- Autorizará los despidos del personal que haya cometido faltas graves.
- Será la responsable de la supervisión del personal en las distintas áreas de la empresa.
- Evaluará el desempeño de los empleados al final de cada año. (Ver anexo 6).
- Será la responsable de entregar informes sobre los resultados obtenidos en la junta directiva de la empresa.
- Se encargará de convocar a reuniones a los trabajadores, a fin de proporcionar los lineamientos adecuados para el buen funcionamiento de la empresa.
- El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Reglas del Personal Operativo:

- Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas y consumir estupefacientes dentro de la empresa, así como presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de narcóticos.
- Se prohíbe terminantemente que un empleado maltrate verbal o físicamente a un cliente.
- Se prohíbe cualquier tipo de agresiones físicas o verbales entre los empleados; en caso de darse, los involucrados serán amonestados.

- Todo el personal deberá cumplir con los horarios de labores establecidos por la gerencia.
- Se prohíbe al empleado abandonar su puesto de trabajo sin causa justificada o sin el permiso de la gerencia.

Reglas del trabajo.

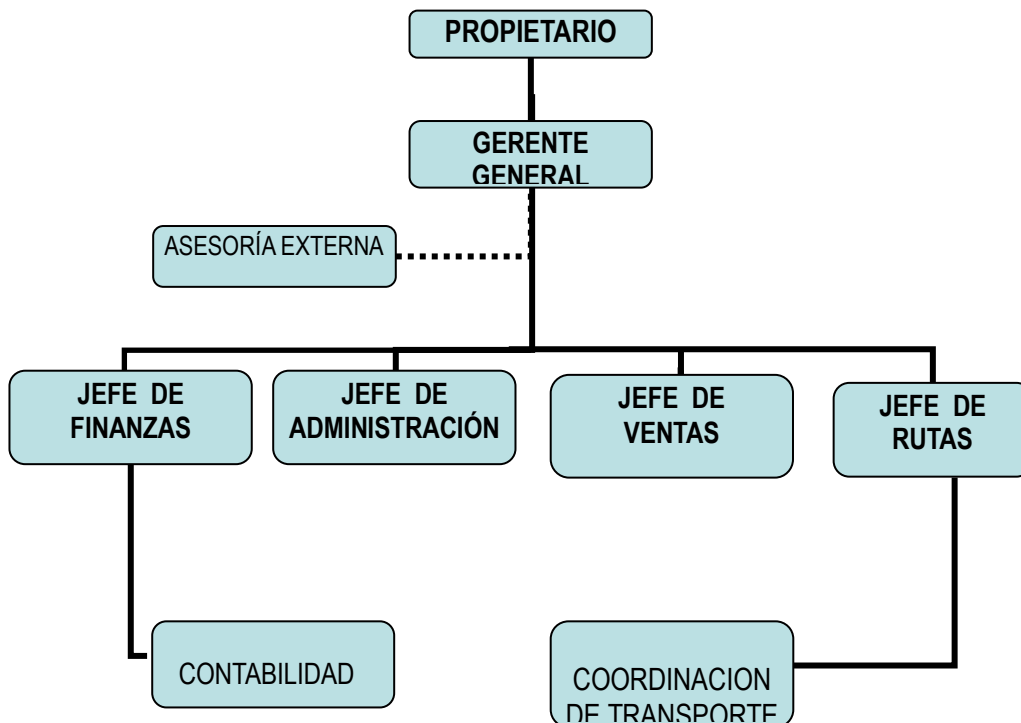
- Cumplir con los horarios de labores establecidos por la empresa para una mayor efectividad en las labores diarias.
- Trabajar en equipo en la prestación de servicios de transporte de carga terrestre, en relación a la entrega de productos a los diferentes clientes establecidos.
- Mantener el orden y limpieza dentro de las instalaciones de la empresa y en los equipos de reparto de mercadería.
- Velar por un ambiente de armonía, respeto y efectividad en las actividades desarrolladas por la organización.

2. Organización.

2.1 Organigrama.

Esta herramienta administrativa muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada puesto, así como los canales formales de comunicación. Esto permite que los empleados puedan identificar quien es el jefe inmediato y los compromisos que deben cumplir en el desempeño de las labores. Las funciones respectivas están detalladas en el Manual de Descripción de Puestos.

La propuesta del organigrama a la empresa Transporte de carga terrestre es la siguiente:



Simbología:

_____ : Autoridad lineal.

----- : Autoridad de staff (asesoría).

Fuente: Elaborado por equipo de tesis.

Fecha de elaboración:

Aprobado por:

FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

PROPIETARIO: Se encargará de la aprobación o desaprobación de planes establecidos y elaborados por la gerencia y jefes de las áreas designadas dentro de la empresa, además es

el responsable de representar a la empresa en reuniones relacionadas al Transporte de Carga Terrestre, establecidas por las entidades del Estado, tales como Vice- Ministerio de Transporte, así como Asociaciones o Cooperativas del sector transporte.

GERENTE GENERAL: Se encargará de dirigir y guiar a la empresa a la obtención del éxito a través de las políticas adecuadas, así como tomar decisiones correctas para asegurar el futuro de la empresa.

ASESORÍA EXTERNA: Su función principal es: capacitar al personal en relación a técnicas administrativas, atención al cliente, precios, mantenimiento para mejorar el desempeño tanto del personal y de la empresa, así mismo; expresar una opinión profesional independiente de la situación de la empresa en todos sus aspectos, financieros económicos y presentar razonablemente los resultados del quehacer del flujo de operaciones de acuerdo a normas y principios y darle cumplimiento a las obligaciones tributarias y legales vigentes en nuestro país.

JEFE DE ADMINISTRACIÓN: área encargada de planificar y elaborar los procedimientos y controles que se requieran y velar por el buen manejo de los recursos materiales, económicos, financieros y humanos.

JEFE DE VENTAS: Este se encargará de comercializar el servicio a través de los canales adecuados para que éste llegue al mercado en el momento oportuno y satisfacer las necesidades y expectativas. Facturación de ventas, atención y cobro al cliente.

JEFE DE RUTAS: Su función es estrictamente atención y encargado de brindar estándares de calidad en los servicios para que se mantengan a un nivel adecuado para satisfacer la demanda. Así como elaborar las rutas para la distribución de la mercadería.

PERSONAL DE FLOTA: Estos serán los que llevarán a cabo la transportación del producto, hacia el destino contratado.

JEFE DE FINANZAS: Su papel principal es encargarse de todo lo relacionado a todas las transacciones económicas y financieras para evitar cualquier fuga o faltantes llevando los controles adecuados.

CONTADOR: Su trabajo es mantener la contabilidad de la empresa al día y a su vez de una manera correcta y transparente, así como transmitir la información de relevancia a su jefe superior con el fin de que puedan ser tomadas las decisiones adecuadas en un momento que se requiera.

Los registros se llevarán de la manera siguiente:

Diario Mayor: Se harán anotaciones diarias y en orden cronológico.

Estados Financieros: Se anotarán Balances de Situación General y Estado de Resultados, al finalizar cada ejercicio contable; de la misma forma se anotará resumen de inventario físico practicado al final del ejercicio.

Registros Auxiliares: Se llevará control de las cuentas colectivas de Activo, Pasivo y de resultados de conformidad al catálogo de cuentas.

Registros de Activos Fijos: Se llevará registro individualizado de estos activos.

Depreciaciones: Se acumularán en forma mensual utilizando el método de línea recta conforme al artículo 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Comprobantes de Ingreso: Se elaborará al final del día un reporte diario de ingresos que estará respaldado por todas las facturas y comprobantes de crédito fiscal, notas de débito y crédito de ventas al contado, copias de los recibos de caja por abonos al contado, copias de los recibos de caja por abonos y /o anticipos de clientes.

Comprobantes de Desembolsos: Estarán soportados por comprobantes de crédito fiscal, notas de débito y crédito, facturas y recibos, los cuales se anexarán al comprobante de cheque emitido (voucher) en correlatividad numérica conforme su emisión.

Comprobantes de Diario: Se utilizarán para registrar las operaciones del día de pagos, trasposos, ingresos, etc., incluyendo aquellas que no constituyen movimientos de efectivo, y se elaborarán en forma resumida bajo el método de concentraciones diarias.

2.2 Manuales Administrativos.

Luego de haber establecido los planes administrativos, es necesario disponer de herramientas directrices, que permitan la asignación de las funciones y responsabilidades al personal de la empresa, mediante las cuales obtengan a la vez los objetivos organizacionales que contribuyan al aumento a la eficiencia en el desempeño de las actividades, en consecuencia se elabora la propuesta de las siguientes Herramientas Administrativas:

1. Manual de Organización.
2. Manual de Descripción de Puestos.
3. Manual de Procedimientos.
4. Manual de Bienvenida.

(Ver Anexo N. 6)

1. Manual de Organización.

Introducción:

El presente documento ha sido elaborado con el objetivo de proporcionar a Logística Díaz, una herramienta administrativa que muestre en forma clara y ordenada las funciones asignadas que a cada unidad le competen.

Con el objetivo de evitar la obsolescencia de este manual, se sugiere revisar periódicamente a manera de incluir en forma oportuna las modificaciones pertinentes y pueda ser de utilidad.

Objetivos:

- Mostrar claramente las funciones de cada unidad que conforma la empresa.
- Definir las funciones de las unidades en relación a sus actividades diarias.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso, información sobre la estructura organizativa de la empresa.
- Orientar al personal de la empresa en el desarrollo de las actividades, mejorando así la toma de decisiones.
- Mejorar la relación existente entre los puestos de las distintas unidades de los niveles jerárquicos.

Normas para su uso:

- Deberá ser aprobado por la gerencia, la cual hará del conocimiento de la existencia de este manual a las distintas unidades que conforman la empresa.
- Cada unidad deberá contar con una copia de esta herramienta, para evitar confusiones entre el personal y las jefaturas.

- Cualquier cambio y modificación del contenido, deberá ser autorizado por la gerencia, con el objetivo que permita adecuar este instrumento a las necesidades para un período determinado.
- El personal que integra cada una de las secciones o departamentos estará sujeto a lo establecido en este documento en cuanto a las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Instrucciones para su uso:

Este manual ha sido diseñado tomando como base elementos que permitan la fácil comprensión del empleado que lo utilizará y para lo cual se detallan las siguientes instrucciones:

1. El manual se encuentra estructurado de la siguiente manera: En el encabezado se detallan el nombre de la empresa, nombre del manual, número de página, nombre de la unidad, dependencia jerárquica y unidades subordinadas.
2. En la parte principal se detalla el objetivo del documento y funciones a desarrollar y por último, están los datos relacionados en cuanto a las personas que lo elaboraron, unidad que lo revisó, detalle de quién lo autoriza y fecha de modificaciones.
3. Con la finalidad de evitar deterioros de este documento se recomienda al personal usarlo responsablemente.

(Ver Anexo N. 6).

2. Manual de Descripción de Puestos.

Introducción:

Este manual ha sido elaborado tomando como base los puestos tipos de las distintas unidades de “Logística Díaz”, y con el cual se pretende proporcionar una herramienta al personal que sirva de guía en el desempeño de las tareas, además, es un instrumento necesario en la fase de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra los requisitos, conocimientos y actividades del perfil que se busca de un nuevo empleado.

Objetivos:

- Proporcionar una herramienta que muestre las funciones de los principales puestos de la institución.
- Servir de apoyo a la gerencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra el perfil que debe tener un candidato a contratar.
- Servir de orientación sobre las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de dotar a los empleados de una guía de las actividades a realizar.
- Evitar la duplicidad de funciones y de mando al definir claramente los deberes y responsabilidades de cada empleado.
- Proporcionar un medio para que la gerencia identifique áreas sobre las cuales impartir capacitaciones a los trabajadores.

Normas para su uso:

- Cada unidad deberá contar con una copia de este manual, con el objetivo que todo el personal conozca el contenido.
- En caso de existir nuevas funciones asignadas, deberán incorporarse inmediatamente al manual, siendo dichos cambios y modificaciones, responsabilidad de la gerencia, quien además deberá revisar periódicamente el contenido del presente documento con el objetivo de readaptarlo a la realidad del momento.

Instrucciones para su uso:

Con la finalidad de evitar inconvenientes en el uso del presente manual y contribuir en la interpretación, se brindan las siguientes indicaciones:

- Para aplicar debidamente esta herramienta, cada jefe deberá conocer los puestos de la unidad donde se encuentre.
- Con la finalidad de que los nuevos empleados sean inducidos en las funciones a desarrollar, deberán estudiar la estructura y contenido del presente manual.
- El personal no interpretará como limitante en el desarrollo de las actividades, a funciones señaladas en este documento, por lo tanto, todo aporte para el mejoramiento será bienvenido.
- Este manual se encuentra estructurado de la siguiente forma: en la parte superior, el logo y nombre de la empresa; número de página, nombre y detalle del puesto, dependencia jerárquica, área de supervisión. Inmediatamente se describen las actividades, requisitos, características y habilidades necesarias. Al final se encuentra

el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó, dependencia que autorizó y fecha de modificaciones.

(Ver Anexo N. 6).

3. Manual de Procedimientos.

Introducción:

Este manual contiene la descripción de las principales actividades desarrolladas en la pequeña empresa “Logística Díaz”, y ha sido elaborado con el objetivo de servir como guía en la ejecución de las funciones que se desarrollan, simplificando las operaciones y pasos, para alcanzar así, mayor eficiencia en el desarrollo de las distintas operaciones a realizar. Los procedimientos proyectados son:

- Distribución de mercadería
- Cierre contable.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- Cobro a clientes.
- Supervisión de actividades.

Objetivos:

- Proponer a la empresa una herramienta administrativa que facilite la ejecución de las actividades básicas de la organización.
- Aumentar la eficiencia de los empleados al indicar lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Definir las responsabilidades que cada empleado tiene en la ejecución de las actividades.

Normas para su uso:

- Los procedimientos descritos deberán ser aprobados por la gerencia, la cual deberá hacerlo del conocimiento al personal que labora en cada una de las unidades.
- El manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a modificaciones que se den en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Los procedimientos deberán ser implementados tal cual se describen en este documento, con el objetivo de simplificar las tareas.

Instrucciones para su uso:

A continuación se presenta una serie de indicaciones que permiten una mejor utilización de este manual:

- El documento involucra a todos los responsables en cada paso del trabajo efectuado, la descripción de las actividades.
- El empleado deberá utilizar este manual teniendo el cuidado de no deteriorarlo.
- El manual está estructurado de la siguiente manera: en la parte superior, el logo y nombre de la empresa; número de página y nombre del procedimiento. Luego re-describe cada paso del procedimiento, detallando el responsable en cada uno. Al final se encuentra el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó, dependencia que autorizó y fecha de modificaciones. (Ver Anexo N. 5).

2.3 Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de Personal.

Actualmente estas actividades, como se mencionó en el diagnóstico, son desarrolladas empíricamente; para el caso del reclutamiento, selección y contratación, se efectúan por recomendaciones que los empleados brindan, realizando únicamente una entrevista para

seleccionar al candidato adecuado al puesto; en cuanto a la inducción y capacitación, es prácticamente nula. Con el objetivo de mejorar dicha situación, se sugiere lo siguiente:

Reclutamiento:

Con la finalidad de atraer la mayor cantidad de personal para una plaza vacante, se recomienda que Logística Díaz, utilice fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas.

Fuentes Externas:

Para el caso de existir vacantes en los puestos operativos, se pueden tener como fuentes externas: Escuelas Técnicas, Institutos Técnicos, Ministerio de Trabajo, entre otros.

Para el caso de los puestos administrativos y gerenciales, consultar bolsas de trabajo y universidades.

Fuentes Internas:

Es más económica y rápida para la empresa, debido que se conoce al candidato y brinda un mayor grado de seguridad en cuanto al compromiso con la empresa y sirve como medio de motivación a los empleados que demuestren condiciones de ascender a un puesto mejor.

Medios de reclutamiento:

Con el objeto de atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, es necesario que la empresa cuente con medios de reclutamiento de personal eficaces, por lo tanto se propone que Logística Díaz, emplee los siguientes:

- 1 Anuncios en el Periódico: permite dirigirse al público en general y es eficaz para atraer personal, siempre y cuando se publique un anuncio que llame la atención e incentive a posibles candidatos.

- 2 Banco de datos: consiste en un registro de curriculums recibidos que no fueron escogidos anteriormente, así como aquellos que se presentaron de manera espontánea a solicitar empleo. En dicha base se deberán escoger aquellos que cumplan con el perfil del puesto vacante, para la evaluación respectiva, el mismo procedimiento debe de aplicarse con los recomendados por empleados de la empresa ya que anteriormente se limitan únicamente a contratarlos.

Selección:

Técnicas de Selección:

Es muy importante contar con técnicas que permitan conocer y escoger al futuro trabajador que más se adapte al perfil del puesto, para lo cual se presentan las siguientes propuestas:

- Entrevistas estructuradas: se formulan preguntas, ya sean de opción múltiple o directa, y por medio de las cuales se puede indagar en aspectos como: nivel de conocimiento, actividades a realizar y características personales.
- Prueba Técnica: por medio de evaluaciones y prácticas, se puede medir también el nivel de conocimientos de un candidato, por lo que es necesario tomar en cuenta los principales tópicos mencionados en el manual de descripción de puestos, con el objetivo de evaluar aquellos aspectos más importantes descritos en dicho documento en ciertos puestos tales como: Conductor y Secretaria. Para efectos de lo anterior, todo candidato para puesto de conductor debe pasar la prueba de manejo en uno de los vehículos de la empresa en donde será la persona a cargo del Mantenimiento de Flota quien acompañará al candidato durante la prueba. Del mismo modo, en el caso del puesto de secretaria, toda candidata deberá pasar una evaluación corta de escritura de palabras por minuto, en una de las computadoras de la empresa, así

como una verificación rápida del manejo de los paquetes básicos de Microsoft Office.

Para el resto de puestos se dará una ponderación más importante al desenvolvimiento del candidato durante la entrevista.

Después de haber efectuado las dos pruebas anteriores, debe realizarse el estudio de referencias laborales y personales, con el fin de identificar la respectiva veracidad, finalizando el proceso con la entrega de aquellos exámenes médicos que sean necesarios para el buen desempeño de las labores.

Inducción:

Con el propósito que los nuevos empleados puedan adaptarse rápidamente a las funciones del puesto, es necesario que reciban de los trabajadores con más experiencia una serie de instrucciones básicas para el buen desempeño de las actividades durante un período definido, sin descuidar las labores propias de cada quien.

Capacitación:

Los trabajadores serán capacitados en las áreas en que ellos mismos manifiesten deficiencias o que sus respectivos superiores determinen la necesidad de reforzamiento. El tipo de capacitación será de Adiestramiento, donde se necesite reforzar. Por ejemplo, un curso de ventas, atención al cliente, computación, finanzas, contabilidad, mantenimiento y reparación de vehículos y otros.

En el caso de los conductores se debe tomar en cuenta que es de suma importancia el conocimiento de Nomenclatura Vial; Para los empleados que utilicen como herramienta de trabajo una computadora, es así mismo importante el manejo de nuevos *software*.

Para conocer los resultados de las acciones de capacitación se realizarán evaluaciones que determinarán la efectividad en aspectos relativos al desempeño del capacitador y la utilidad del contenido prestado. En el anexo 3 se establece el formato.

3. DIRECCIÓN.

3.1 Liderazgo.

El estilo de liderazgo que se practica en Logística Díaz, tiende a ser democrático o participativo, debido que toma en cuenta las opiniones y sugerencias brindadas por los empleados en la toma de decisiones, pero esta visión no es compartida por todos los miembros de la empresa. Por lo cual para superar la deficiencia mencionada, se sugiere lo siguiente:

- Efectuar reuniones en las cuales se tome la palabra de cada uno de los empleados a posibles soluciones en problemas existentes, y de esta manera conocer la opinión de todos y cada uno de los miembros.
- Continuar estimulando a los trabajadores que la participación de todos es vital en la toma de decisiones.
- No hacer distinciones a fin de promover la igualdad de todos los miembros de la organización.
- Mantener un ambiente laboral propicio que contribuya a que los empleados cumplan con las obligaciones. y desarrollo profesional e institucional.

Además se propone que se aplique el liderazgo contingencial, lo cual le permitirá tomar medidas en cada una de las situaciones que se vayan presentando en la empresa.

3.2 Motivación.

Este componente en la fase de dirección administrativa es importante ya que es necesario contar con personas dispuestas a desempeñar de manera eficiente las funciones, por lo tanto la gerencia debe recompensar dichos esfuerzos para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa, satisfaciendo a la vez las necesidades y deseos del personal involucrado.

Actualmente en Logística Díaz son utilizados incentivos de tipo económico según lo manifestado por los empleados operativos, los cuales son de aceptación general, pero con la finalidad de reforzar la motivación en todos los aspectos, se sugiere:

1. Fomentar el reconocimiento público como felicitaciones verbales por logro de cumplimiento de metas de cada una de las áreas de la empresa.
2. Realizar la selección del empleado del mes, lo cual será acompañado de un incentivo de carácter económico.
3. Crear un ambiente en el cual el empleado esté seguro para desarrollar las tareas funciones correspondientes a su puesto.
4. Garantizar estabilidad en el trabajo.
5. Permitir a los empleados asistir a cursos y capacitaciones en los cuales puedan desarrollar las habilidades, destrezas y facultades intelectuales, que les permitan mejorar el desempeño de las funciones, siendo algunos lugares sugeridos: INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional) (Instituto Tecnológico Centroamericano- Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo).

La empresa estudiará posteriormente la posibilidad de aumentar los sueldos para incentivar a los empleados, así como un aumento de recompensa económica; ya que la actual tensión de los precios del petróleo en los mercados internacionales, no permitiría hacerle frente

actualmente a ese tipo de inversión en el personal, debido a que los precios del combustible para las unidades de transporte se encuentran en aumento. La situación anterior se debe principalmente a la falta no de reservas, sino de capacidad de producción. Al mismo tiempo, la cada vez más tensa situación con Irán, la guerra civil en Nigeria, y la creciente falta de destilados en EE.UU. particularmente de gasolinas al ser sustituido el MTBE (Metil Tert Butílico Eter) por etanol, dibujan un panorama particularmente preocupante a corto plazo. Sin embargo, tal programa de incentivos se mantendrá en estudio en cuanto la situación se presente favorable y pueda ser factible la incrementación de la lista de incentivos.

3.3 Comunicación.

En atención al reducido número de empleados con los que cuenta la empresa, la comunicación se llevará a cabo generalmente de manera oral, mediante reuniones informativas. Por otra parte, y con la finalidad de fortalecer el proceso de la comunicación, se sugiere:

- Determinar la importancia de la información a transmitir para evaluar la utilidad del memorando, circulares y notas por medio de los cuales quede evidencia del tipo de información que se transmite y así evitar que existan confusiones.
- Evitar el empleo de lenguaje demasiado técnico, para que el mensaje sea comprendido.
- Continuar las reuniones con el personal, asegurando que la información relevante sea conocida por todos los trabajadores, y mediante la acción de preguntas y opiniones, identificar si la información se recibió de manera correcta.

- La persona que comunica e informa el mensaje debe tener claro la información que desea transmitir, empleando los detalles claros y precisos acorde a lo que está informando.

3.4 Supervisión Administrativa.

En la empresa estudiada, la supervisión es el medio por el cual la gerencia verifica y dirige las acciones de los empleados con la finalidad de que el trabajo se haga correctamente. Esta función está enfocada a identificar y prevenir errores; pero con el objetivo de llevar a cabo el trabajo con eficiencia en el transcurso de la ejecución de las labores, y esto sugiere aplicar las siguientes técnicas de supervisión:

- Efectuar visitas periódicas a cada una de las unidades de la empresa, con el objetivo de verificar que el empleado se encuentre desempeñando las labores correctamente.
- Realizar reuniones en las cuales se consulte al personal la forma en que efectúan las actividades para identificar si las están desarrollando correctamente.
- Establecer objetivos individuales en forma participativa, para que cada trabajador conozca lo que se espera del desempeño respectivo.

4. Control Administrativo.

En esta última etapa del proceso administrativo, se efectúan comparaciones entre lo planeado y los datos reales. Lo anterior es de vital importancia en toda empresa para identificar si se ha cumplido con los planes trazados e identificar aquellos aspectos en los cuales los resultados no son los esperados llevando a cabo acciones para corregir las

desviaciones que resulten de comparar el desempeño real con lo planeado, y evitar que los errores cometidos se presenten nuevamente en un futuro.

4.1 Control Financiero.

Entre los controles financieros que debe continuar utilizando Logística Díaz, se menciona:

- Auditoría: Por medio de esta función se garantiza que las actividades financieras y económicas se encuentren documentadas y registradas, las cuales deben efectuarse periódicamente por un auditor externo autorizado. El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Se realizara auditorías interna por miembros de la empresa (contador, gerente general) y externa (se contratará los servicios de un auditor externo).
- Contabilidad: Esta empresa, debe continuar empleando un control de sus ingresos y egresos, por medio de contabilidad formal legalmente establecida, ya que esto permite elaborar al final de un ejercicio los estados financieros, los cuales son de mucha utilidad tanto para la gerencia en la toma de decisiones, así como para medir los resultados.

4.2 Control Presupuestario.

Los presupuestos son utilizados también como medios de control, he aquí la importancia de este tipo de herramientas administrativas, ya que debido a estas proyecciones, Logística Díaz inicialmente planifica los ingresos que tendrá en un año y los recursos necesarios para generarlos, y luego, al final de dicho período, evalúa si se ha cumplido lo propuesto, por lo

cual la empresa, con el objetivo de mantener una verificación aceptable sobre sus recursos, debe continuar ejecutando controles presupuestarios, en áreas como las de Ventas, Efectivo y Gastos.

4.3 Control no Presupuestario.

Entre los controles de tipo no presupuestario, que debe seguir implementando la empresa, se encuentran los siguientes:

- Informes y Análisis: Se propone a la empresa una serie de formatos de tipo administrativo, en relación a control de personal y equipos. (Ver Anexo N.7)
- Gráfica de Gantt: A fin de ofrecer un medio sencillo que permita verificar que lo planeado se efectúe en el tiempo establecido, se sugiere para la empresa en estudio, aplicar el formato propuesto del Gráfico de Gantt para las principales actividades llevadas a cabo. En Anexo N.3, se muestra un ejemplo de esta herramienta para el puesto de contador, reparto de mercadería y atención al cliente.
- Evaluación del desempeño: Por medio de esta herramienta la gerencia al comparar las metas establecidas para los empleados con el desempeño real, puede identificar las áreas en las cuales tienen deficiencias e implementar medidas correctivas, así como, en cuáles han sobresalido para mantenerlas o mejorarlas.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del rendimiento global de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Representa un proceso dinámico debido que las empresas evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente.

Dentro de Logística Díaz, la evaluación del desempeño permitirá localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa en la actualidad, midiendo el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Además, identificará a los empleados que cumplen con los requisitos para ser ascendidos y los incentivos que motivan a éstos para un buen desempeño. Se propone que en Logística Díaz la gerencia sea la responsable de realizar la evaluación del desempeño cada año, con la finalidad de tomar las medidas correctivas a los problemas encontrados. Además, se sugiere que la evaluación se realice mediante formatos escritos que contengan los factores a evaluar según cada puesto, y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Método utilizado en la Evaluación del Desempeño.

Se recomienda la utilización del Método de Escala Gráfica el cual mide el desempeño de los empleados mediante factores previamente definidos y graduados, además es un instrumento sencillo y de fácil comprensión para el evaluador.

Factores a Evaluar.

- Rendimiento: Se refiere al cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.
- Calidad: Establece la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones.
- Eficiencia: Determina la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.
- Eficacia: Mide el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la entidad.

- **Iniciativa:** Toma en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.
- **Conocimiento del Trabajo:** Evalúa la manera en que se realizan las funciones de cada puesto, el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.
- **Responsabilidad:** Determina puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia y el grado de compromiso con la institución.
- **Relaciones de Trabajo:** Evalúa el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros y las relaciones interpersonales de los empleados.

Formatos de evaluación del desempeño se presentan en el Anexo N. 7.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Introducción.

A continuación se presenta el plan de implementación del Modelo Administrativo propuesto a Logística Díaz, el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el modelo se lleve a la práctica y sea ejecutado cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas.

2. Objetivos.

General.

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Modelo Administrativo propuesto a fin de mejorar las funciones administrativas dentro de la empresa.

Específicos.

- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha del modelo administrativo propuesta.
- Planificar en forma cronológica las actividades que se deben de realizar para la implementación del modelo.
- Dar a conocer el contenido del modelo a la gerencia para que sea aprobado y ponerlo en marcha en el menor tiempo posible.

3. Recursos.

Para la implementación del Modelo Administrativo se considera necesario contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo la presentación y puesta en marcha de dicho modelo, entre los cuales se mencionan:

3.1 Recursos Humanos.

Con el objetivo de distribuir responsabilidades por parte de la gerencia, se pretende que sean creadas dos nuevas plazas que sean las encargadas de supervisar los departamentos de Ventas y departamento de servicios, por lo cual deben redistribuirse los puestos que actualmente existen en dichos departamentos con el objetivo de promover a las personas con mayor experiencia dentro de la empresa y desarrollo del personal operativo en las áreas de venta y supervisión.

Las plazas requeridas para la implementación de dicho modelo son:

- Jefe del Departamento de Ventas.
- Jefe del Departamento de Rutas.

Los requisitos, características personales, habilidades y destrezas necesarias para los puestos se encuentran especificados en. Manual de Descripción de Puestos, según Anexo N. 6.

3.2 Recursos Materiales.

Dentro de estos recursos se estima únicamente necesario la adquisición de papelería y útiles, ya que actualmente la empresa ya cuenta con el equipo y mobiliario necesario para estas dos plazas.

3.3 Recursos Financieros.

Para la implementación del modelo se estima la cantidad de \$ 8, 426.00 en concepto de recursos materiales y recursos técnicos, monto que será financiado con las utilidades que provengan de las operaciones normales de la empresa durante la puesta en marcha del presente modelo.

Debido a que existe interés en un mejor desempeño de la empresa, se aprueba la creación de dos plazas un jefe para el departamento de ventas y uno para el departamento de rutas. Será financiado con recursos propios de la empresa, puesto que se cuenta con un excelente capital inicial para su funcionamiento libre de deudas. En el cual el propietario de la empresa del caso ilustrativo Logística Díaz, posee los recursos necesarios en la flota de equipo de reparto propio, mobiliario y equipo de oficina y todo lo relacionado con lo que se necesite en estas dos nuevas plazas.

El detalle de la inversión a realizar es el siguiente:

CUADRO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	CUOTA PATRONAL ISSS	CUOTA PATRONAL AFP	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HUMANOS						
- Jefe de Depto. de Ventas.	1	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ 327.75	\$ 3,933.00
- Jefe de Depto. de Ruta.	1	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ 327.75	\$ 3,933.00
RECURSOS DE MATERIALES						
- Papelería y útiles		\$ 30.00			\$ 30.00	\$ 360.00
TOTAL DE INVERSIÓN						\$ 8226.00

Sueldo de \$ 300.00*3% para ISSS y 6.25% para AFP

CUADRO DE GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO
GASTOS DE PRESENTACIÓN		
• Alquiler de Local.	1	\$ 150.00
• Impresión de documento.	4	\$ 20.00
• Equipo de Proyector.	2 hrs.	\$ 10.00
• Refrigerio.	8	\$ 20.00
TOTAL		\$ 200.00

CUADRO DE GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para la inversión de la puesta en marcha del proyecto de investigación, se cuenta con los recursos propios del propietario de la empresa del caso ilustrativo Logística Díaz y con el apoyo de INSAFORP e ITCA-FEPADE, para el desarrollo de las capacitaciones.

Los costos que genera cada fase del proceso administrativo son los siguientes:

En la etapa de la planeación los costos a considerar son:

La cantidad de material a utilizar se elaborará e imprimirá una sola vez, por lo que los gastos no serán mensuales; al menos para esta fase administrativa. Los costos que se presentan son individuales, presentando el costo total que incluye todos los materiales a utilizar en la implementación del modelo administrativo.

Descripción de Actividades	Cantidad de material	Costo por unidad	Costo Total.
<u>Planeación.</u>			
1. Elaboración de misión y visión por consultor	2	\$40.00	\$ 80.00
2. Enmarcar, misión y visión ubicándola en lugares específicos de la empresa.	10	\$20.00	\$200.00
2. Elaboración de valores de la empresa en marcos.			
3. Publicación de servicios de transporte de carga en sitio web (Internet).	1	\$150.00	\$150.00
4. Publicación en periódicos, durante 5 días, en 10 renglones.	2	\$25.00	\$ 50.00
5. Publicación de una valla publicitaria en el centro del municipio de Colón.	1	\$200.00	\$200.00
6. Impresión de formatos de presupuestos operativos y financieros.	72 hojas	\$0.20	\$ 14.40
Sub- total.			\$694.4

En la fase de la Organización, los costos a considerar solo se imprimirán una sola vez.

Descripción de Actividades	Cantidad de material	Costo por unidad	Costo total
<u>Organización.</u>			
1. Elaboración de organigrama	1	\$30.00	\$ 30.00
2. Enmarcar organigrama.	1	\$30.00	\$300.00
3. Elaboración de manuales administrativos.	4	\$50.00	\$200.00
2. Impresión de manuales administrativos: de organización, Descripción de Puestos, Procedimientos y de Bienvenida.	4	\$10.00	\$ 40.00
Su- total.			\$570.00

En la fase de dirección, se capacitaran a los 14 empleados de la empresa del caso ilustrativo Logística Díaz, dicha capacitación estará en función del modelo administrativo propuesto, para lo cual el costo ya incluye material y refrigerio por participante. Así mismo, los incentivos será una cuota fija por el buen desempeño de cada trabajador.

Descripción de Actividades	Cantidad de personas	Costo por unidad	Costo total
<u>Dirección.</u>			
1. Capacitaciones a nuevos empleados.	14 personas	\$75.00	\$1,050.00
2. Incentivos por desempeño eficiente de los empleados.	14 personas	\$15.00	\$ 210.00
Su- total.			\$1,260.00

En la fase del control, se establecen los costos por el asesor en relación a la implementación y ejecución del modelo administrativo, el cual se realizará solo una vez para comprobar su efectividad. De igual manera, el diseño e impresión de los formatos propuestos de los presupuestos operativos y financieros se imprimirán una sola vez; al igual que los formatos establecidos para la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa.

Descripción de Actividades.	Cantidad de personas y material.	Costo por unidad	Costo total
Control.			
1. Asesoría externa para la implementación y ejecución del modelo administrativo.	1 persona	\$150.00	\$150.00
2. Elaboración de presupuestos operativos y financieros, así como formatos para la evaluación del desempeño de los empleados, en las actividades desarrolladas.	15 ejemplares	\$25.00	\$ 4.00
2. Impresión de formatos de técnicas para evaluación del desempeño.	180 ejemplares	\$0.20	\$ 36.00
Su- total.			\$565.00

Nota: en el cuadro cantidad se refiere al número de personas, material a imprimir. Los cuales se realizará una sola vez. Por lo tanto, no hay necesidad de hacerlo para todo el año.

PRESUPUESTO GENERAL DE COSTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A IMPLENTAR

FASE ADMINISTRATIVA	Descripción de actividades	Costo Total
PLANEACIÓN.	Elaboración y enmarcación de misión, visión, objetivos y publicaciones en internet, periódicos, vallas publicitarias.	\$ 694.40
ORGANIZACIÓN.	Elaboración de organigrama y enmarcación, elaboración e impresión de manuales administrativos.	\$ 570.00
DIRECCIÓN.	Capacitación a empleados de la empresa, caso ilustrativo. Así como incentivos por buen desempeño.	\$1,260.00
CONTROL.	Elaboración de técnicas de control, impresión de formatos y asesoría brindada en la implementación u ejecución del modelo administrativo.	\$ 565.00
TOTAL		\$1,989.40

4. Etapas del Plan de Implementación.

- Entrega de documento a la gerencia de la empresa: El Modelo Administrativo propuesto se entregará por medio de un informe escrito a la gerencia de la empresa para su revisión.
- Revisión y estudio del documento: La gerencia estudiará la propuesta presentada y hará las consultas y observaciones que sean necesarias, para que al final el documento sea aprobado por la misma.
- Aprobación y autorización: Una vez estudiado la propuesta y superadas las observaciones, la gerencia autorizará la implementación del Modelo Administrativo en la empresa.
- Reclutamiento, Evaluación, Selección y Contratación del personal para nuevas plazas: para las nuevas plazas de Jefe de Departamento de Ventas y Jefe de Departamento de Ruta se llevará a cabo el proceso establecido para determinar los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
- Coordinación del personal encargado de la implementación del Modelo: El gerente general y los Jefes de cada departamento de Logística Díaz, deberán programar reuniones periódicas con el objetivo de implementar, dar seguimiento y evaluar el presente documento.
- Reproducción y distribución a los empleados: La propuesta del Modelo Administrativo, deberá ser reproducida y distribuida para que el contenido sea del conocimiento de la gerencia, jefes de departamento y demás empleados de Logística Díaz.
- Ejecución del Modelo Administrativo: Luego de haberse efectuado exitosamente las etapas anteriores, continúa la aplicación del modelo administrativo, a través de la

implementación de las herramientas desarrolladas dentro del presente estudio en las diferentes actividades de la empresa, para lo cual se proyecta un período de ocho meses.

- Evaluación y seguimiento del Modelo: Como en todo proceso es necesario comparar los resultados esperados con los realmente alcanzados, aquí radica la importancia de esta etapa, en la cual las autoridades encargadas de la implementación deberán evaluar si la aplicación ha contribuido en la mejora de la eficiencia de las actividades realizadas, comparando lo llevado a cabo anteriormente sin el modelo y lo obtenido con la puesta en marcha respectiva, para que de la experiencia ganada, corregir los aspectos en los cuales se encontraron deficiencias y continuar implementando aquellos que han sido correctos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

LOGÍSTICA DÍAZ

No	TIEMPO	MESES	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
	ACTIVIDADES		SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	ENTREGA DE DOCUMENTO A LA GERENCIA DE LA EMPRESA		■																																															
2	REVISIÓN Y ESTUDIO DEL DOCUMENTO			■	■	■																																												
3	APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN					■	■																																											
4	RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA NUEVAS PLAZAS						■	■																																										
5	COORDINACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO							■	■																																									
6	REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTO Y DISTRIBUCIÓN A LOS EMPLEADOS								■																																									
7	EJECUCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
8	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO																																					■	■	■	■	■	■	■	■					

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros.

- Chiavenato Adalberto; Administración: Proceso Administrativo: Teoría-Proceso-Práctica, 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá 2001.
- Chiavenato Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea" 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2000. Pág. 88.
- Harold koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11a. Edición, Editorial Mc Graw Hill 1998. México.
- Hernández Sampieri Roberto y Otros; Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2006.
- Reyes Ponce, Agustín, "Administración Moderna", 12ª reimpresión, Editorial Limusa, México 2002. Pág. 277.
- Robbins Stephen P. y Otros; Administración, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005.
- Stanton William J y Otros, "Fundamentos de Marketing" 11a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2000. Pág. 59.
- Stoner James A. F. y Otros. "Administración", 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, México 1996. Pág. 13.
- Resnik Paúl; Cómo dirigir una Pequeña Empresa: Decálogo de la Supervivencia y el Éxito, Editorial Mc Graw-Hill, México 1992.
- Rodríguez Valencia Joaquín; Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, Ediciones Contables, Administrativas y fiscales, México 1997.

Tesis.

- Alvarado Reyes José Luís: "Diagnóstico del Transporte de Carga para el Comercio Internacional de El Salvador", T- UCA, Abril 2002. Pág. 9.
- Benavides Hernández, Julio y otros; "El transporte de carga no capitalista en el área metropolitana de San Salvador", T- UCA, marzo de 1989. Pág. 39-40.

- Calderón Argueta José Edgardo y Otros: “Diagnóstico Estratégico de las Empresas Salvadoreñas ante la apertura de Mercados: Mercadeo, Transporte de Carga” T-UCA, Octubre 1995. Pág. 32,33.
- Calderón Valladares Carlos Mauricio y Otros; T-UES: Diseño de un Modelo Administrativo para la Pequeña Empresa Fabricante de Panales para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo, 2007. Pág. 1-8.
- Cándido Arévalo, Álvaro Andrés y otros. T-UES: Propuesta de un Modelo Administrativo de la Pequeña Empresa de la Industria Textil, 1992.
- Córdova Rodríguez Mirna Lissette y Otros; T-UES: Optimización de los Recursos en las Pequeña Empresas Distribuidoras de Libros a través de la Subcontratación de Servicios. Caso Ilustrativo, 2009. Pág. 4-7.
- Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). T- UES: “Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresas dedicada a la venta de insumo a la industria láctea”, Pág. 36.
- León Aguilar Ana Maria y Otros. “Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y...”, T-UES, 1994. Pág. 5-11
- Monge Chamagua Claudia Yaneth y Otros; T-UES: Plan de Desarrollo Económico de los Gobiernos Municipales Impulsando la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa Local. Caso Ilustrativo, 2004. Pág. 40-42.
- Santos Campos, Margarita y otros. “Oportunidades para la pequeña empresa productora de calzado, en el marco de la reconversión industrial”, T-UES, San Salvador, El Salvador, 1995. Pág. 2.

Internet.

- <http://www.conamype.gob.sv/> sector mype.
- http://www.minec.gob.sv/media%5cdownloads%5CEstudios%5CCLASIFICACION_PYMES.htm.
- www.mop.gob.sv.
- <http://www.slideshare.net/jjoselluis/importancia-de-la-administracion>
- http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/normas/nor_pru/doc/i.doc

ANEXO 1

CUESTIONARIO

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a: personal operativo de la empresa

Tema: "Propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre del municipio de Colón, departamento de la Libertad, caso ilustrativo".

Objetivo: Recopilar información para identificar y potenciar el proceso administrativo en las pequeñas empresas de transporte de carga.

Indicaciones: Marque con una "x" la respuesta que se identifique con la realidad de su empresa, o conteste según sea el caso, en cada una de las preguntas que a continuación se plantean. La información solicitada es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

1. Cargo que desempeña: _____

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una misión establecida?

Si

No

3. ¿Está enterado si la empresa cuenta con una visión establecida?

Si

No

4. ¿Establece formalmente la empresa objetivos a lograr para un período determinado?

Si

No

5. ¿Con cuáles de las siguientes normativas cuenta la pequeña empresa de transporte en la que labora?

a) Políticas

b) Normas

c) Reglamentos

d) Procedimientos

6. De los siguientes tipos de planes, ¿cuáles conoce?

a) Estrategias

b) Programas

c) Presupuestos

7. De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Con cuáles cuenta la empresa?

a) Organigrama

b) Manuales

c) Procedimientos

d) Otros

8. ¿Conoce las funciones y responsabilidad de su puesto de trabajo?

Si

No

9. ¿Por cuál de los siguientes medios se le hizo conocer las funciones de su puesto?

Por escrito

Verbalmente

Ambos

10. ¿Qué modalidad de contratación utiliza la empresa?

Contrato de trabajo

En forma verbal

Ambas

11. ¿Recibió capacitación sobre las funciones a realizar al ser contratado por la empresa?

Si

No

12. ¿Usted conoce cuál es la forma para seleccionar y reclutar al personal?

Si

No Mencione _____

13. ¿Existen buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa?

Si

No

14. ¿Usted conoce quienes son las personas que toman la decisión dentro de la pequeña empresa de transporte?

Si

No Mencione _____

15. ¿Usted conoce cuál es la forma en que la empresa coordina las actividades?

Si

No Mencione _____

16. ¿Qué tipos de incentivos proporciona la empresa por haber desempeñado de manera eficiente las funciones?

Felicitación por escrito

Felicitación verbal

Incremento salarial

Bonificaciones

Capacitaciones

Ascensos

17. ¿Usted cree que requieren de un programa de prestaciones sociales?

Si

No

18. ¿Usted cree que requieren de un programa de evaluación para promover e incentivar al personal?

Si

No

19. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza para comunicarse entre los distintos miembros que conforman la empresa?

Por teléfono

Personalmente

Por escrito

Todas las anteriores

20. Indique con ¿cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la empresa?

Presupuestos

Evaluación del desempeño

Control de inventario físico

Control de asistencia

Control de horarios

Ninguno

Otros

21. ¿Se manejan registros de control de los servicios de transporte prestados diariamente?

Si

No

22. ¿Se llevan registros de control de los cobros realizados a clientes?

Si

No

23. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Si

No

24. ¿Usted conoce de que manera controlan la mercadería y productos que transportan?

Si

No

25. ¿Cuál cree que es el principal problema o inconveniente administrativo en la pequeña empresa?

26. ¿Usted conoce actualmente cuales son los tipos de servicio que brindan?

Si No

27. ¿Conoce usted cuales son las tarifas estimadas de los servicios?

Si No

28. ¿Cuál es la percepción de la situación actual del servicio de logística de transporte en el municipio de colon en la pequeña empresa?

3 Existen oportunidades de desarrollo del sector _____
4 No hay oportunidades de crecimiento _____
5 Hay apoyo para el sector _____

29. ¿Qué alternativa ayudara a mejorar el desempeño administrativo de la pequeña empresa?

Buscar estrategias cambiar el personal asistencia profesional subcontratar

30. ¿Usted cree que los servicios de transporte requieren de un modelo administrativo?

Si No

¿Por qué? _____

31. ¿Qué Características considera importantes para el modelo administrativo?

- a) Participación empresarial
- b) Integración del personal
- c) Medición de resultados
- d) Evaluación, capacitación y desarrollo del personal
- e) Verificación y transparencia de informes financieros

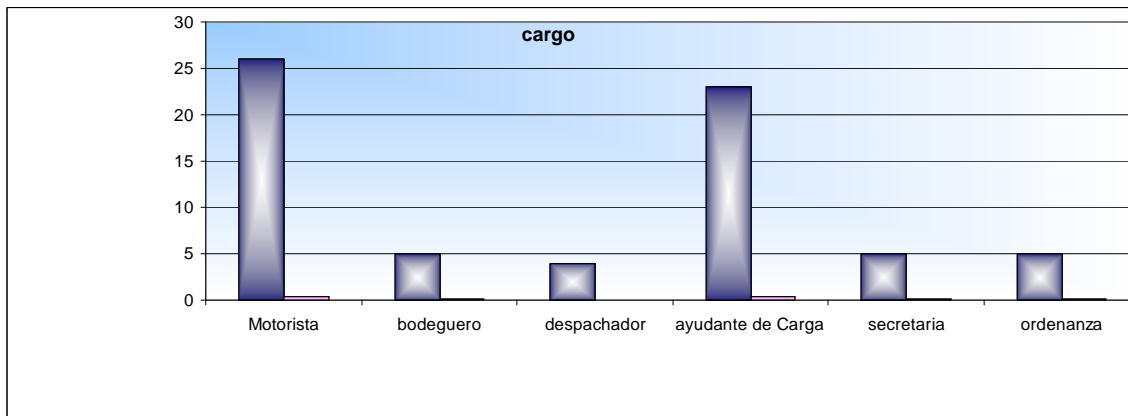
ANEXO 2
TABULACIÓN Y
ANÁLISIS

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer el cargo que desempeñan los empleados operativos dentro de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Motorista	26	38.24%
bodeguero	5	7.35%
despachador	4	5.88%
ayudante de Carga	23	33.82%
secretaria	5	7.35%
ordenanza	5	7.35%
total	68	100.00%



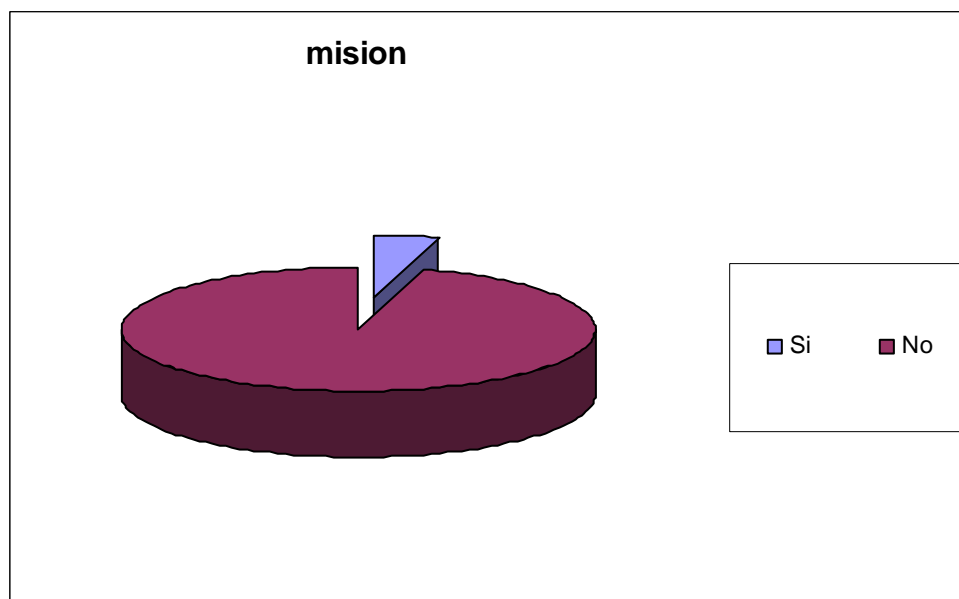
Análisis: El mayor número de personas empleadas en la pequeña empresa es de motorista y ayudantes de carga.

Comentario: En el estudio se tomaron cinco empresas que actualmente brindan servicio de transporte de carga; por lo que la mayoría de ellas solo cuenta con Motoristas y sus respectivos ayudantes de carga, así como bodegueros, despachadores, secretarias y ordenanzas.

2. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una misión establecida

Alternativa	Total	Porcentaje
Si	3	4.00%
No	65	96.00%
Total	68	100.00%



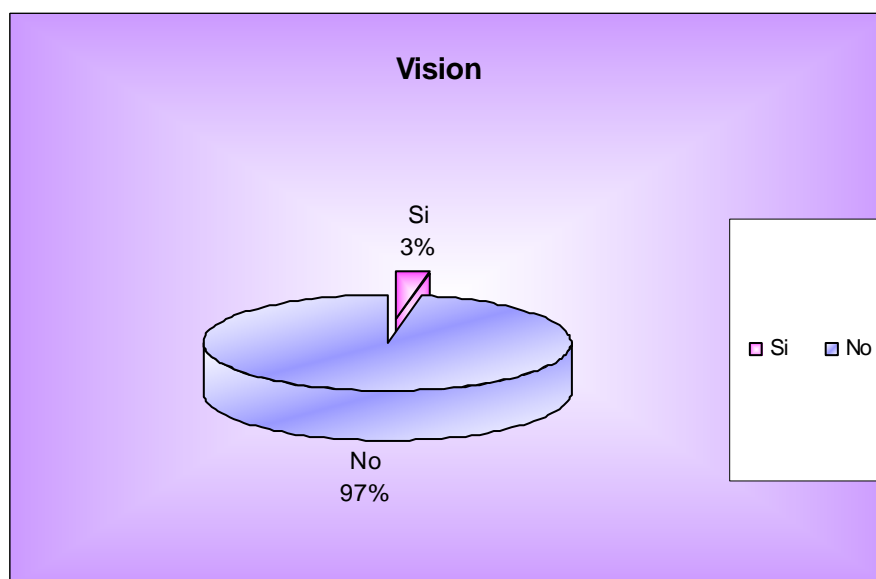
Análisis: El 96.00% de personas encuestadas manifestaron no conocer la misión de su empresa; mientras que un 4.00% si tienen conocimiento de dicha misión.

Comentario: Aunque la mayoría no la conocen pero tienen un propósito fundamental que oriente las operaciones de la pequeña empresa.

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una Visión establecida?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con una visión establecida.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	3.00%
No	66	97.00%
Total	68	100.00%



Análisis: El 97.00% de los encuestados consideran no tener una visión dentro de la empresa, sin embargo un 3.00% manifestó conocerla.

Comentario: Según la información proporcionada por los empleados solo un 3.00% conocen la visión de su empresa; por lo que la mayoría ignora las aspiraciones y valores fundamentales de la empresa.

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos?

Objetivo: Conocer los objetivos que formalmente formulan para un periodo determinado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	10.00%
No	61	90.00%
Total	68	100.00%



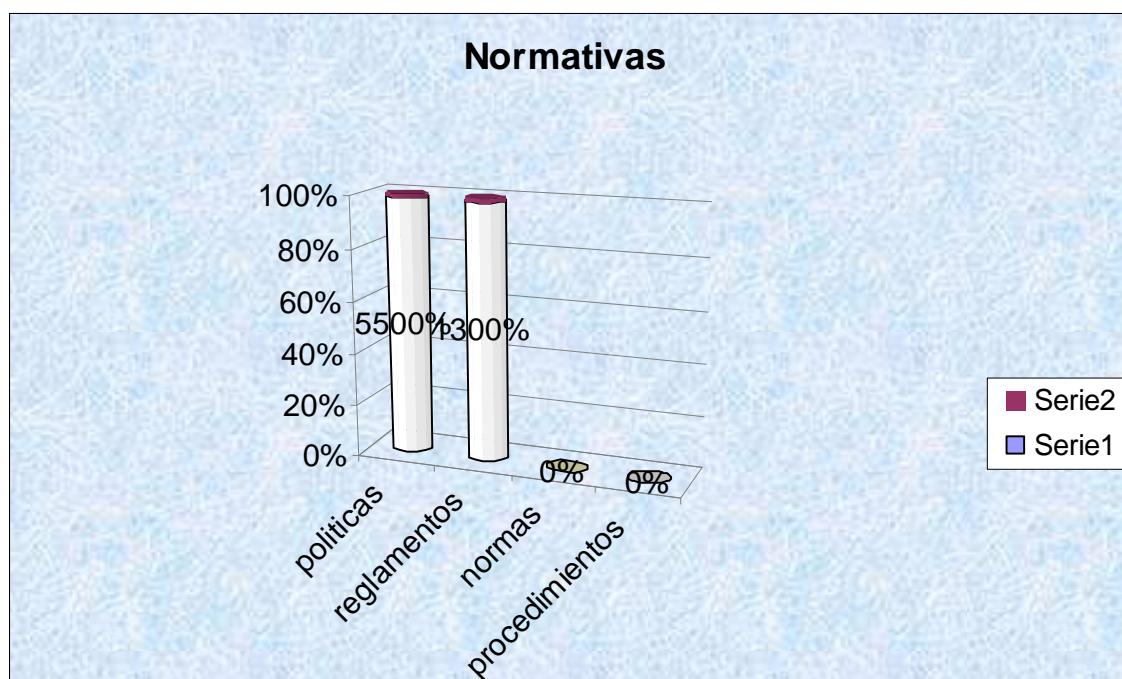
Análisis: La mayoría de empresas no formula objetivos de manera formal, aunque su propósito principal sea de brindar un servicio de calidad laboran sin resultados definidos.

Lo anterior denota que la pequeña empresa de transporte de carga tiene una escasa planificación.

5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Normativas?

Objetivo: Conocer Las normativa con que cuenta la pequeña empresa de transporte.

OCUPACION	Cantidad	Porcentaje
Políticas	55	81.00%
Reglamentos	13	19.00%
Normas	0	0.00%
Procedimientos	0	0.00%
Total	68	100.00%



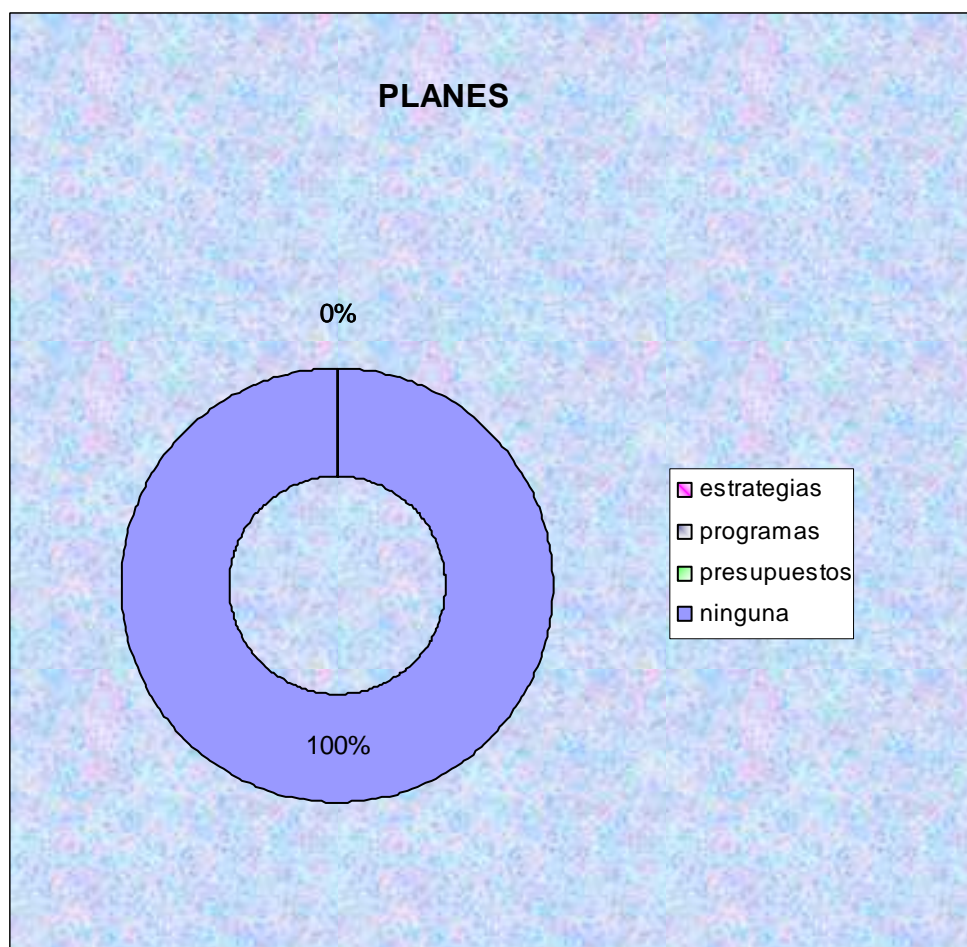
Análisis: La mayoría del personal encuestado solo conoce las políticas y reglamentos de la empresa.

Comentarios: Es importante hacer notar que la mayoría de empresas cuentan con reglamentos y líneas de acción a seguir.

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Planes?

Objetivo: Identificar que tipo de planes conocen los empleados operativos de la pequeña empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias	0	0.00%
Programas	0	0.00%
Presupuestos	0	0.00%
Ninguna	68	100.00%
Total	68	100.00%

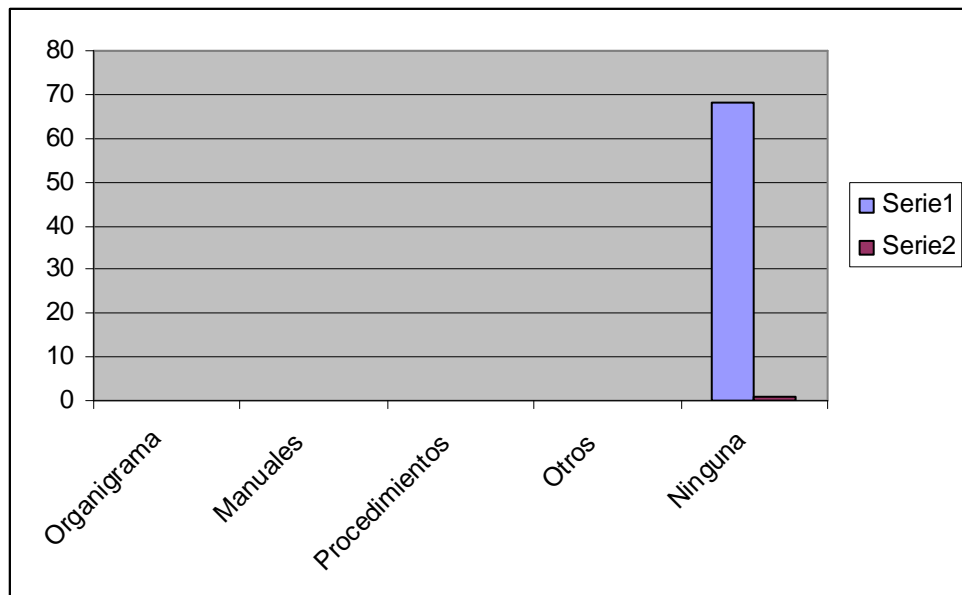


Análisis: Del 100.00% de los encuestados ninguno de ellos conoce ningún tipo de planes establecidos por la empresa.

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Herramientas Organizacionales?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las herramientas organizativas que posee la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Organigrama	0	0.00%
Manuales	0	0.00%
Procedimientos	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Ninguna	68	100.00%
Total		100.00%

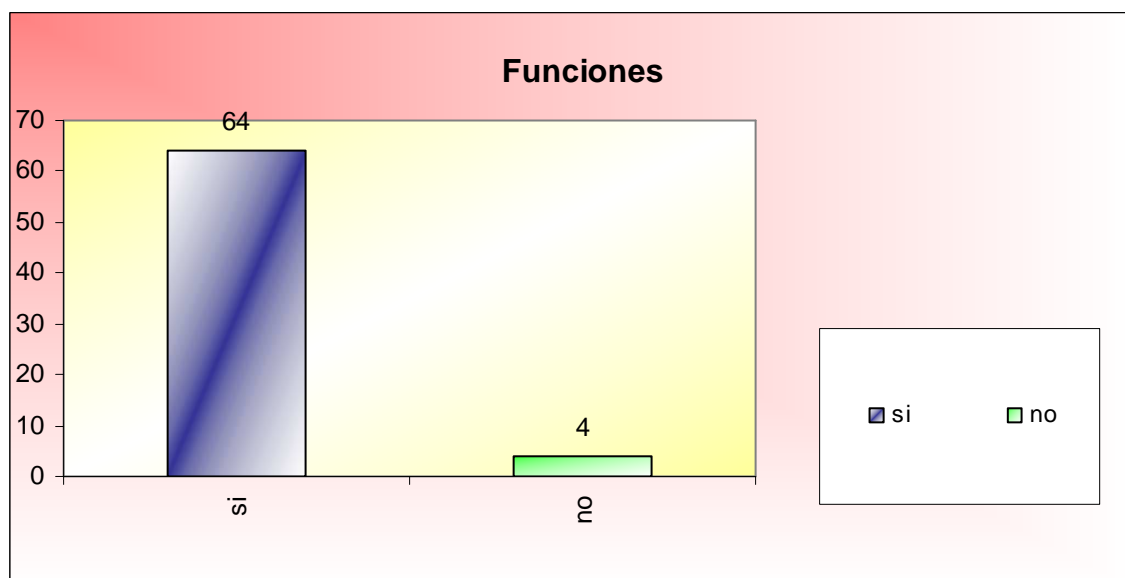


Análisis: De 68 personas encuestadas ninguna conoce las herramientas organizacionales de su empresa.

8. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal operativo conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	94.00%
No	4	6.00%
Total	68	100.00%

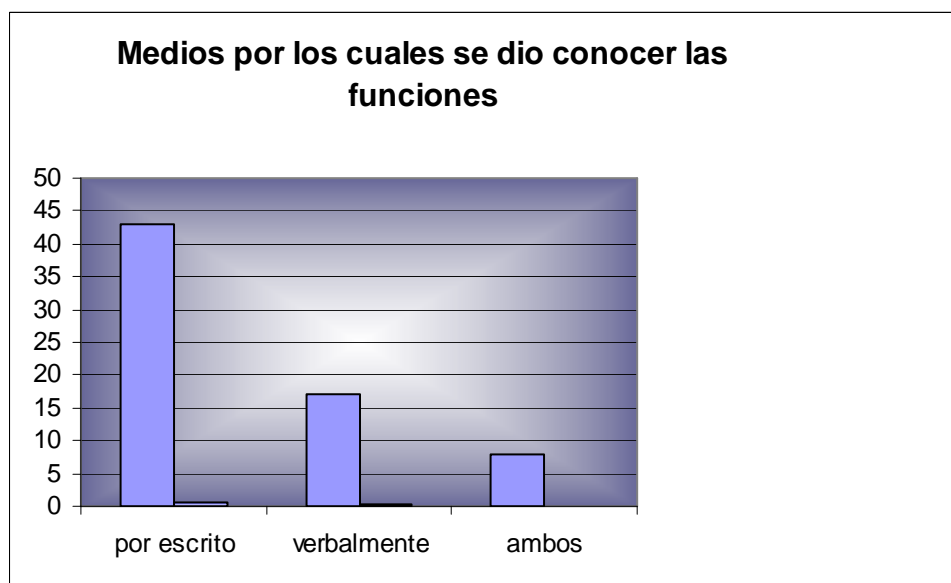


Análisis: El 94.00% de los empleados conoce las funciones de su puesto de trabajo, mientras que un 6.00% no conoce sus funciones ni responsabilidades de su actividad ejercida dentro de la empresa.

9. ¿Por qué medios se le hizo conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar los medios que utiliza la pequeña empresa para dar a conocer las funciones de cada puesto a sus empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por escrito	43	63.00%
Verbalmente	17	25.00%
Ambos	8	12.00%
Total	68	100.00%

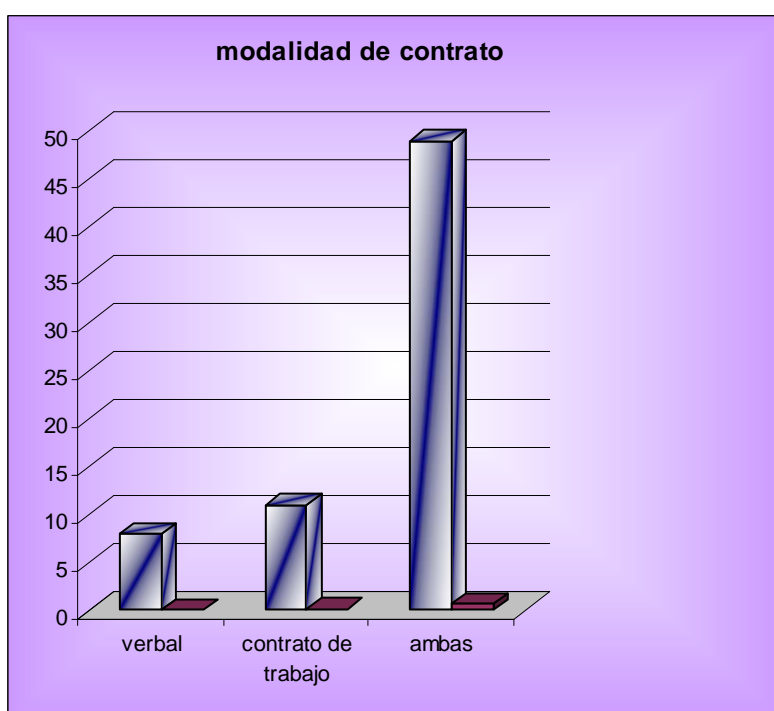


Análisis: Del total de encuestados se observa que un 63.00% conocen las funciones de sus puestos de trabajo con documentos por escrito, mientras que un 25.00% lo conocen de manera verbal y un 12.00% lo conocen de manera escrita y verbal.

10. ¿Conoce usted la modalidad de contratación que utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de modalidad que utiliza la empresa para contratar personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	8	12.00%
Contrato de trabajo	11	16.00%
Ambas	49	72.00%
Total	68	100.00%

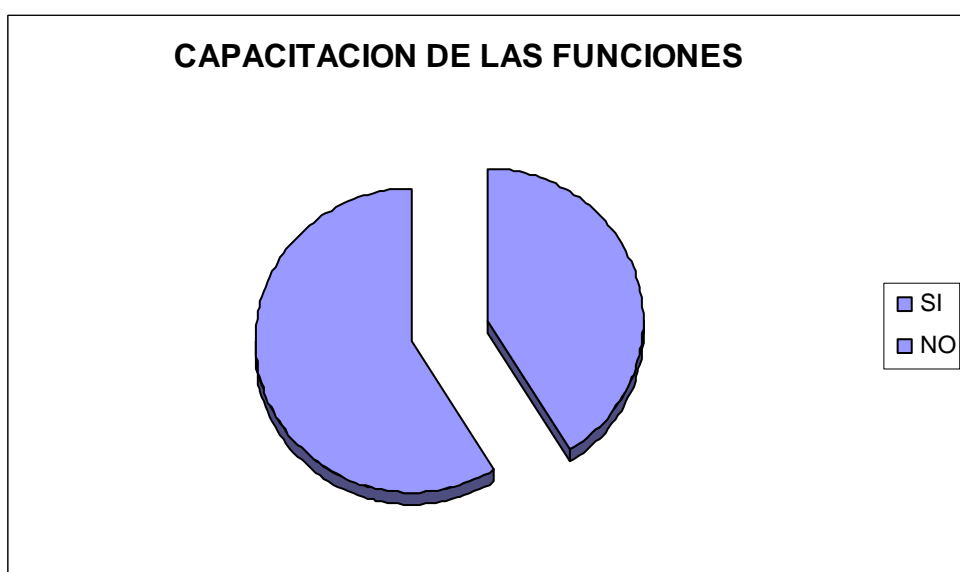


Análisis: Del 100.00% de encuestados un 72.00% manifestó que la forma de contratación que utiliza la empresa es por contrato de trabajo y de manera verbal, sin embargo un 16.00% a la hora de contratar es a través de un contrato de trabajo, mientras que 12.00% lo hace de manera verbal.

11. ¿Recibió capacitación de las funciones de su trabajo al ser contratado?

Objetivo: Conocer si los empleados recibieron capacitación al ser contratados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	41.18%
No	40	58.82%
Total	68	100.00%

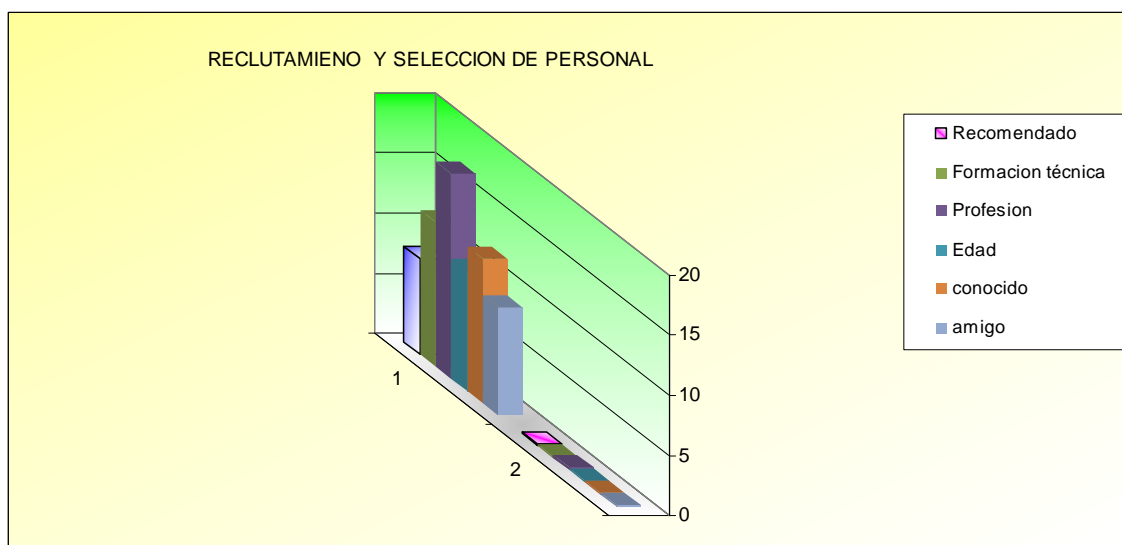


Análisis: Del total de personas encuestadas el 58.8% no recibió capacitación al ser contratados, mientras que un 41.18% si ha sido capacitado para desempeñar sus funciones de trabajo.

12. ¿Conoce cual es la forma para seleccionar y reclutar al personal?

Objetivo: Conocer si existe alguna forma para reclutar y seleccionar al personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recomendado	8	11.76%
Formación técnica	12	17.65%
Profesión	17	25.00%
Edad	10	14.71%
Conocido	12	17.65%
Amigo	9	13.24%
Total	68	100.00%



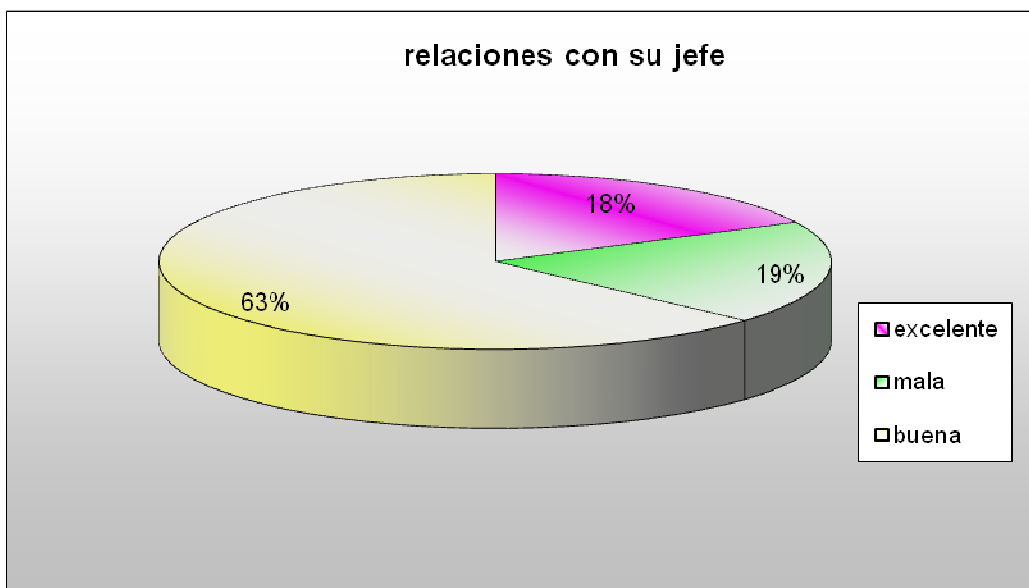
Análisis: La mayoría de trabajadores son seleccionados por su profesión, por ser conocidos y su formación técnica.

Comentarios: Aunque hay muchos trabajadores que se toman en cuenta por su edad profesión amigo; es mínimo.

13. ¿Conoce usted cual es la relación con su jefe?

Objetivo: Conocer las relaciones con su jefe dentro de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	18.00%
Mala	13	19.00%
Buena	43	63.00%
Total	68	100.00%

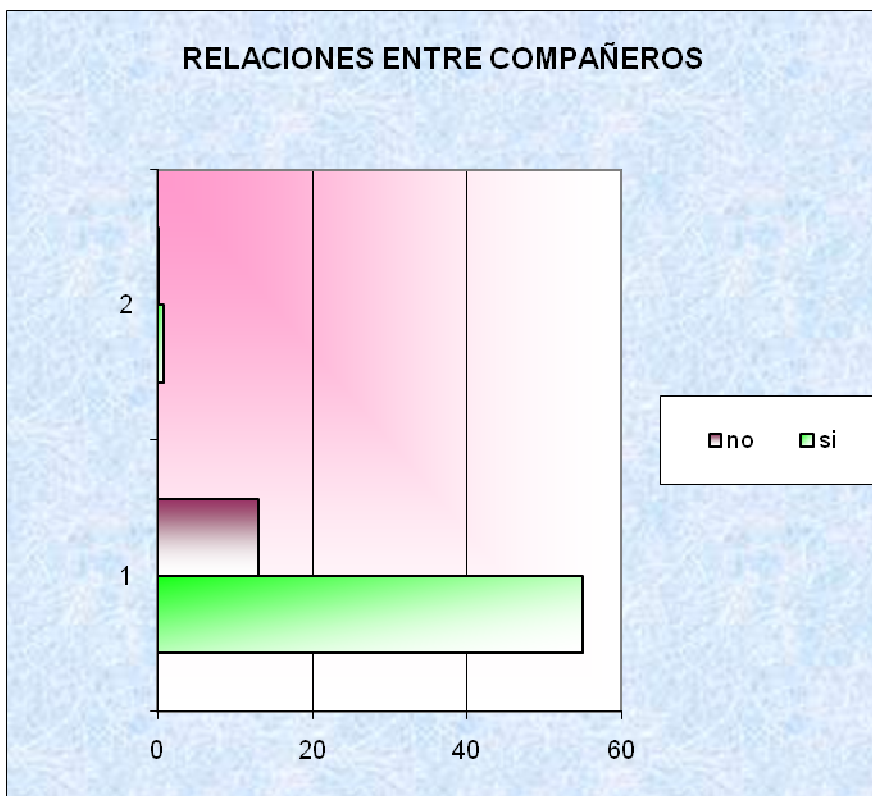


Análisis: La mayoría de las relaciones con sus jefes es muy buena, puesto que son los mismos propietarios y en algunos casos es la secretaria delegada por el dueño de la pequeña empresa.

14. ¿Conoce usted cual es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer las relaciones entre los empleados operativos de la pequeña empresa de transporte de carga terrestre.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	81.00%
No	13	19.00%
TOTAL	68	100.00%



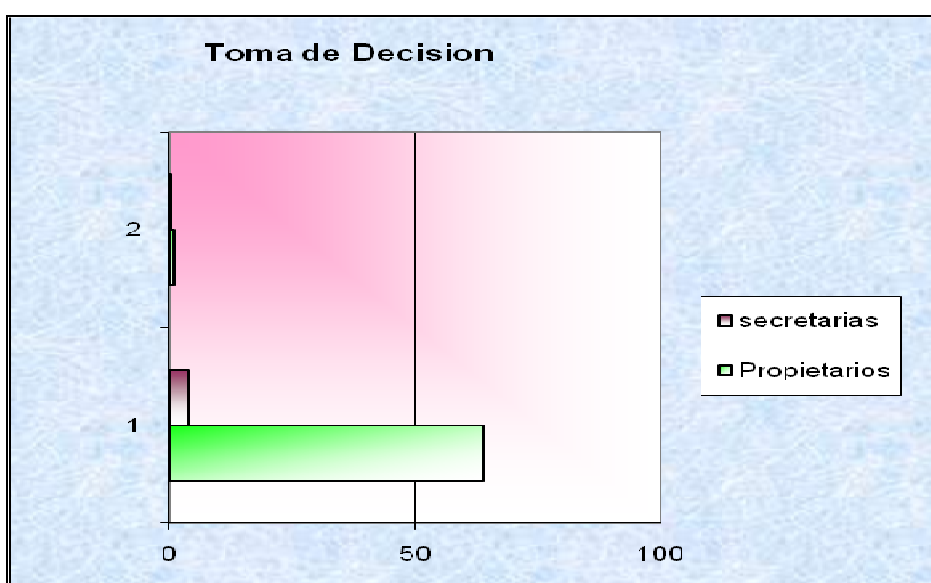
Análisis: La mayoría de las relaciones entre los mismos compañeros de trabajo es muy buena, puesto que se observó la convivencia, armonía, respeto y trabajo en equipo.

15. ¿Usted conoce quienes son las personas que toman las decisiones dentro de la pequeña empresa de transporte?

Objetivo: Conocer quienes son las personas que toman las decisiones dentro de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	81.00%
No	13	19.00%
TOTAL	68	100.00%

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Propietarios	64	94.00%
secretarias	4	6.00%
TOTAL	68	100.00%

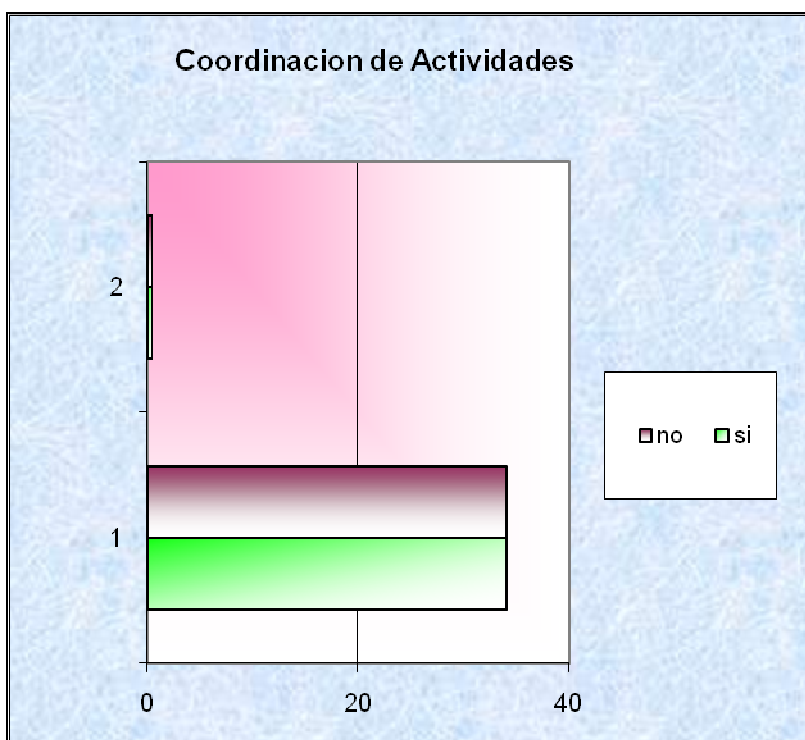


Análisis: La mayoría de los encuestados expresan que la toma de decisiones en primer lugar esta en manos de los propietarios y en segundo lugar de las secretarias; cuya responsabilidad en la toma de decisiones ha sido delegada por los mismos propietarios en caso que no estén presentes al momento que se necesite.

16. ¿Usted conoce cuál es la forma en que la empresa coordina las actividades?

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa de transporte coordina las actividades operativas y administrativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	50.00%
No	34	50.00%
TOTAL	68	100.00%

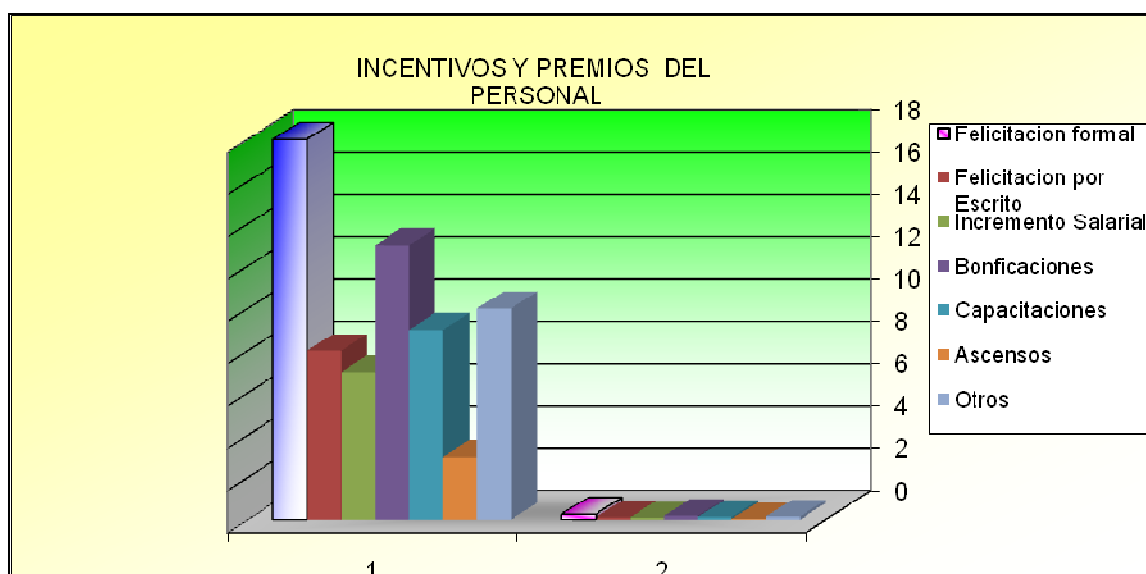


Análisis: El 50.00% de los encuestados expresan que la coordinación de actividades operativas y administrativas no esta definido claramente formalmente; pero manifestaron conocer de manera empírica.

17. ¿Qué tipos de incentivos proporciona la empresa por haber desempeñado de manera eficiente las funciones?

Objetivo: Conocer si existe incentivos y premios por buen desempeño del personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Felicitación formal	18	26.47%
Felicitación por Escrito	8	11.76%
Incremento Salarial	7	10.29%
Bonificaciones	13	19.12%
Capacitaciones	9	13.24%
Ascensos	3	4.41%
Otros	10	14.71%
Total	68	100.00%

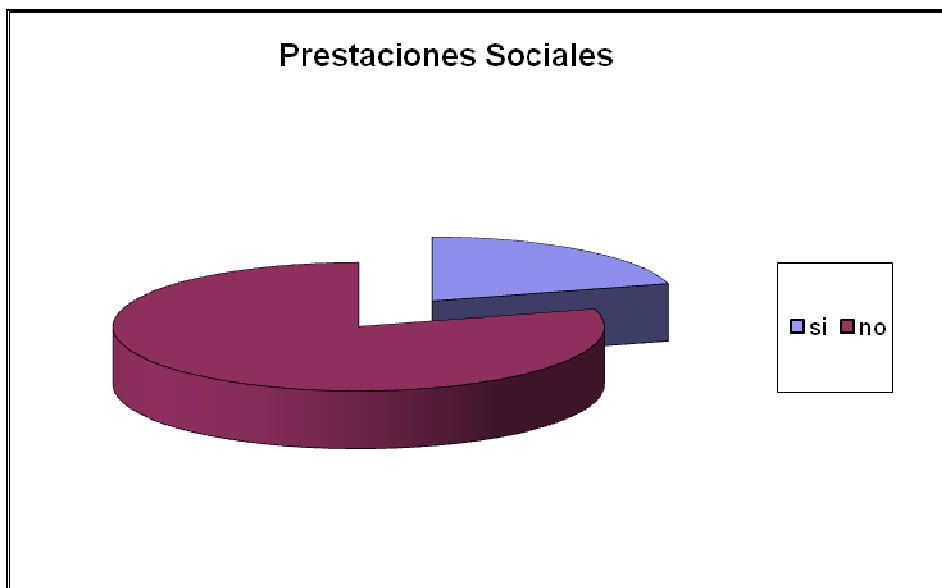


Análisis: El 26.00% de trabajadores expresan que reciben felicitación verbal y le sigue un 19.00% que opina que hay bonificaciones y también hay otros incentivos en menor escala como incremento salarial capacitaciones. Se observa que la empresa proporciona incentivos al personal; en donde dichos empleados se motivan al desempeñar sus actividades laborales.

18. ¿Usted cree que requieren de un programa de prestaciones sociales?

Objetivo: Conocer el programa de prestaciones sociales del sector de transporte de carga

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	21.00%
No	54	79.00%
Total	68	100.00%



Análisis: El 79.00% de encuestados no cuentan con prestaciones sociales; aunque solo un 14.00% tienen la oportunidad de tener una prestación social dentro de la empresa pero se desconoce el motivo y razón principal por la que la mayoría de pequeñas empresas no cuentan con programas de prestaciones sociales.

19. ¿Usted cree que requieren de un programa de evaluación para promover al personal?

Objetivo: Conocer si los empleados requieren de un programa de promoción del personal de la pequeña empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	68	100.00%
Total	68	100%.00



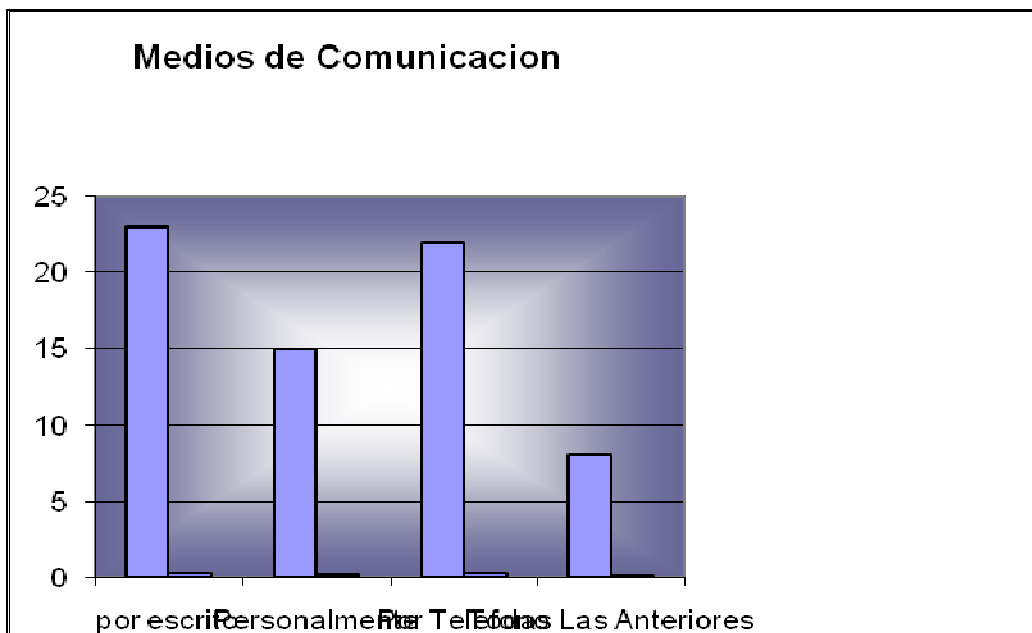
Análisis: El 100.00% de los encuestados considera que no requieren de un programa que promueva la evaluación al personal de la pequeña empresa.

Comentarios: las personas encuestadas no gozan de ningún beneficio y seguridad social y oportunidad de desarrollo.

20. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza para comunicarse entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar los medios que utilizan los empleados para comunicarse entre sus compañeros de trabajo dentro de las actividades de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
por escrito	23	34.00%
Personalmente	15	22.00%
Por Teléfono	22	32.00%
Todas Las Anteriores	8	12.00%
Total	68	100.00%

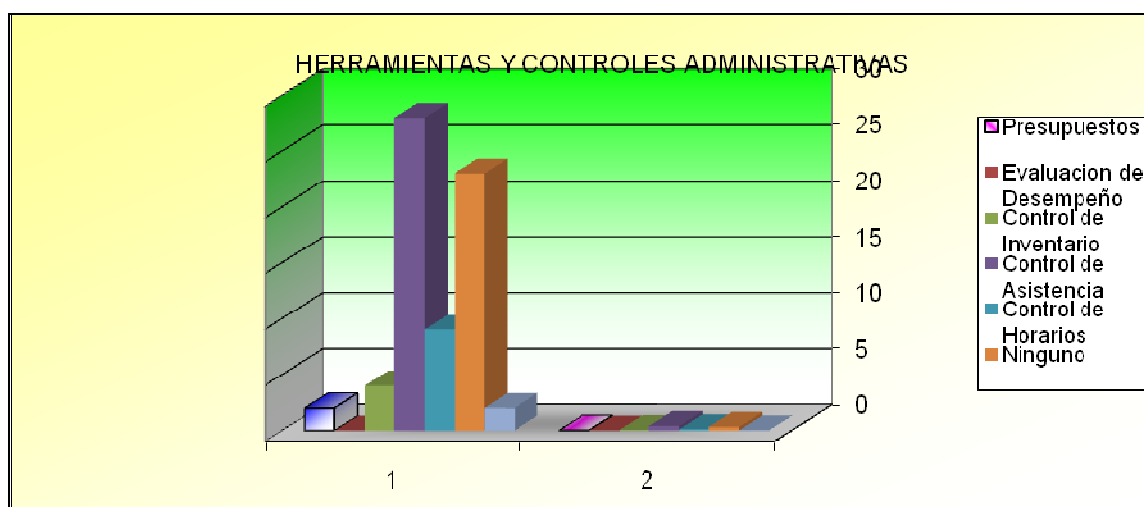


Se observa que la mayoría de encuestados expresan que se comunican con mas frecuencia por teléfono y en segundo lugar personalmente y tercero y cuarto respectivamente por escrito y todas las anteriores. Lo cual genera que poseen buenos canales de comunicación a la hora de transmitir el mensaje en las actividades a realizar.

21. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la empresa?

Objetivo: Conocer si existen Controles y herramientas administrativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Presupuestos	2	2.94%
Evaluación del Desempeño	0	0.00%
Control de Inventario	4	5.88%
Control de Asistencia	28	41.18%
Control de Horarios	9	13.24%
Ninguno	23	33.82%
Otros	2	2.94%
Total	68	100.00%

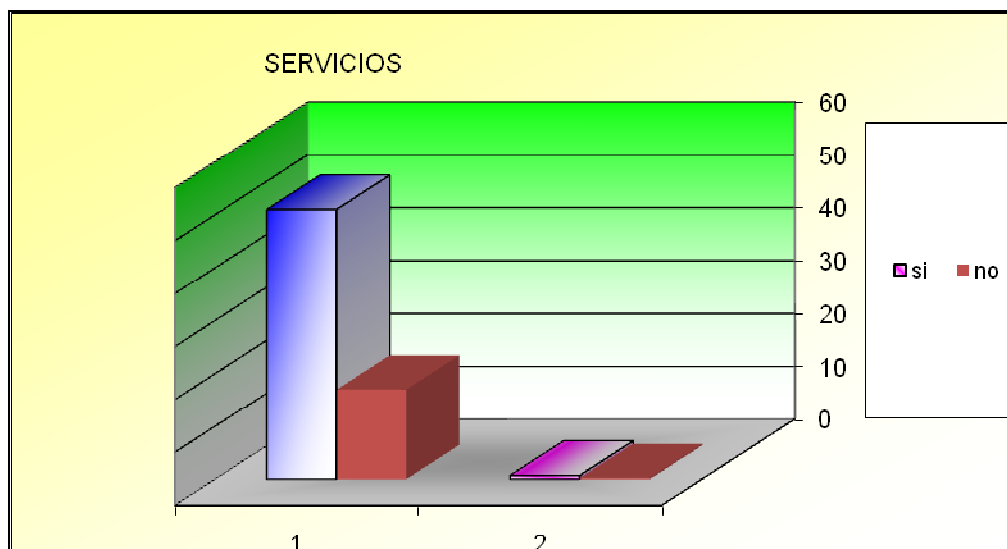


Análisis: El 41.18% de los empleados expresan que llevan un control de asistencia, mientras que 33.82% que opina que no hay ningún tipo de controles. Asimismo, se determinó que 13.24% de las empresas cuentan con control de horarios de los empleados.

22. ¿Se manejan registros de control de los servicios de transporte prestados diariamente?

Objetivo: Conocer actualmente si o no conocen los servicios de transporte que se brindan

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	75.00%
No	17	25.00%
TOTAL	68	100.00%

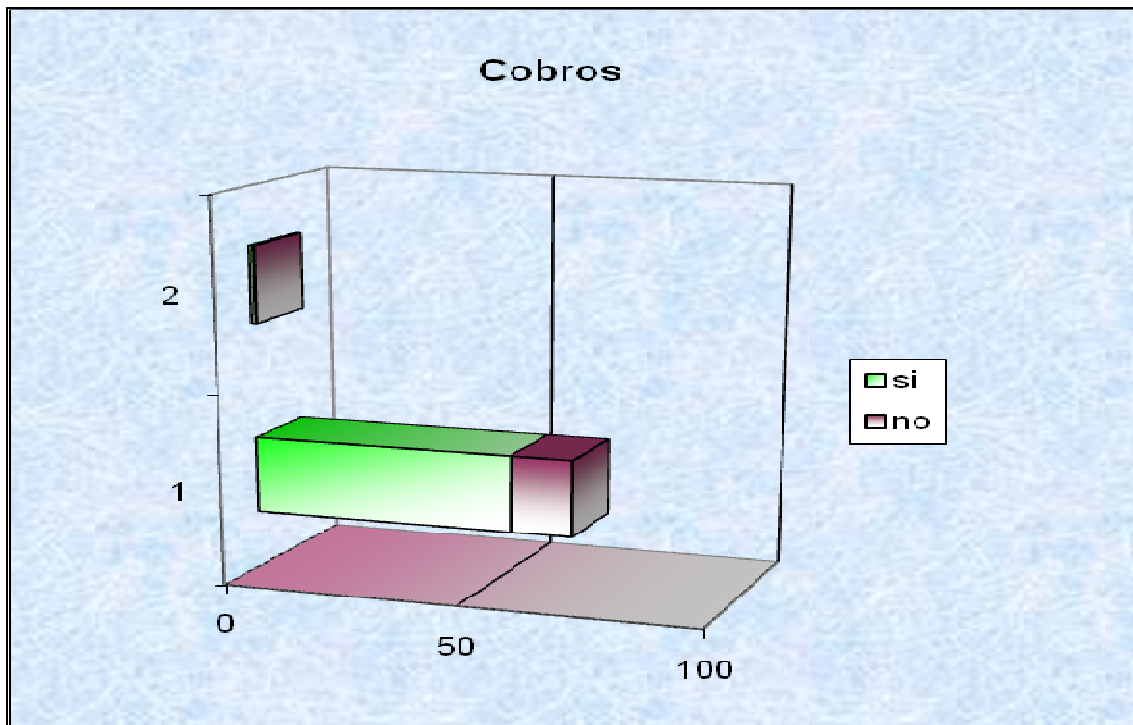


Análisis: El 75.00% de trabajadores expresan que SI conocen los servicios de transporte pero hay un 25.00% que opina que no conocen los servicios de transporte brindados por la pequeña empresa en la que laboran.

23. ¿Se llevan registros de control de los cobros realizados al cliente?

Objetivo: Conocer si llevan registros de cobros a clientes dentro de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	18.00%
No	56	82.00%
TOTAL	68	100.00%

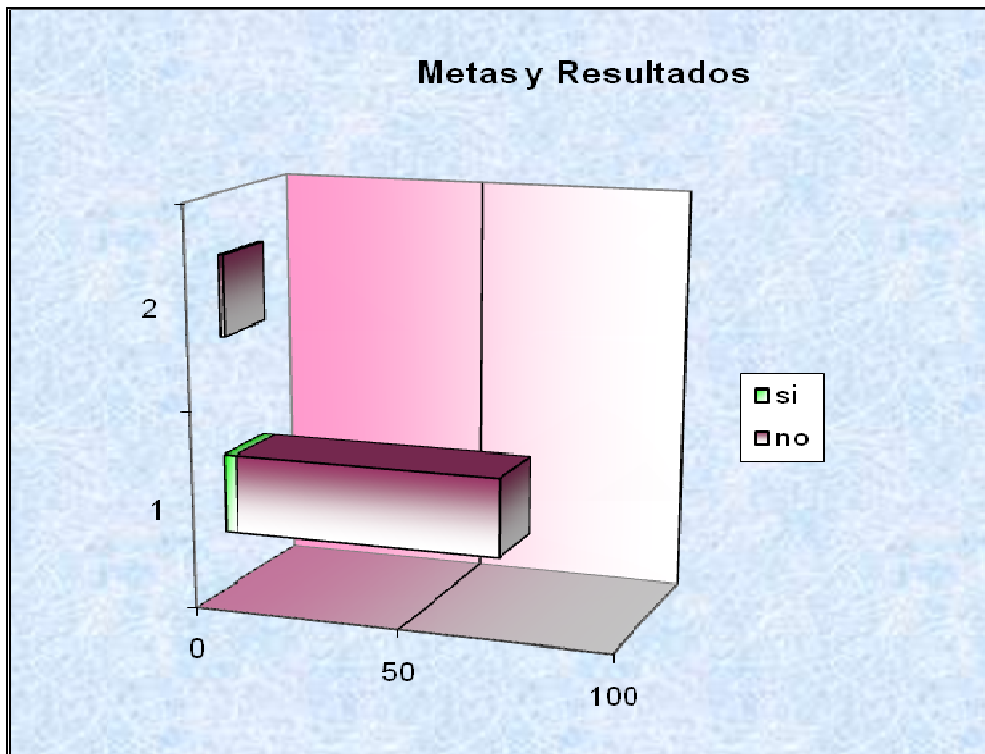


Análisis: El 82.00% de los encuestados expresan que no se llevan controles de cuentas de cobro a los clientes que la pequeña empresa posee.

24. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Objetivo: Conocer si se hacen comparaciones de las metas con los resultados obtenidos de un periodo determinado dentro de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	4.00%
No	65	96.00%
Total	68	100.00%

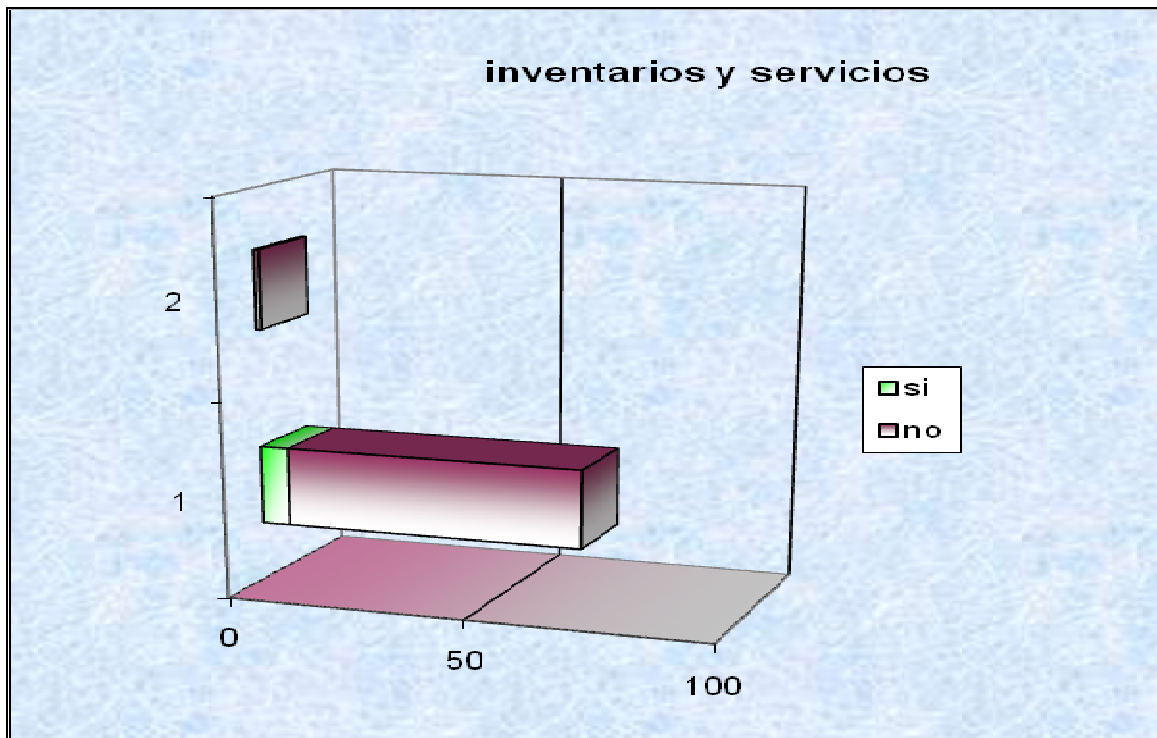


Análisis: El 96.00% de los encuestados manifiestan que no se hacen comparaciones de las metas y resultados realizados por la pequeña empresa.

25. ¿Usted conoce de que manera controlan la mercadería y producto que transportan?

Objetivo: Conocer si llevan registros de control en la mercadería y productos que transportan las pequeñas empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	9.00%
No	62	91.00%
Total	68	100.00%

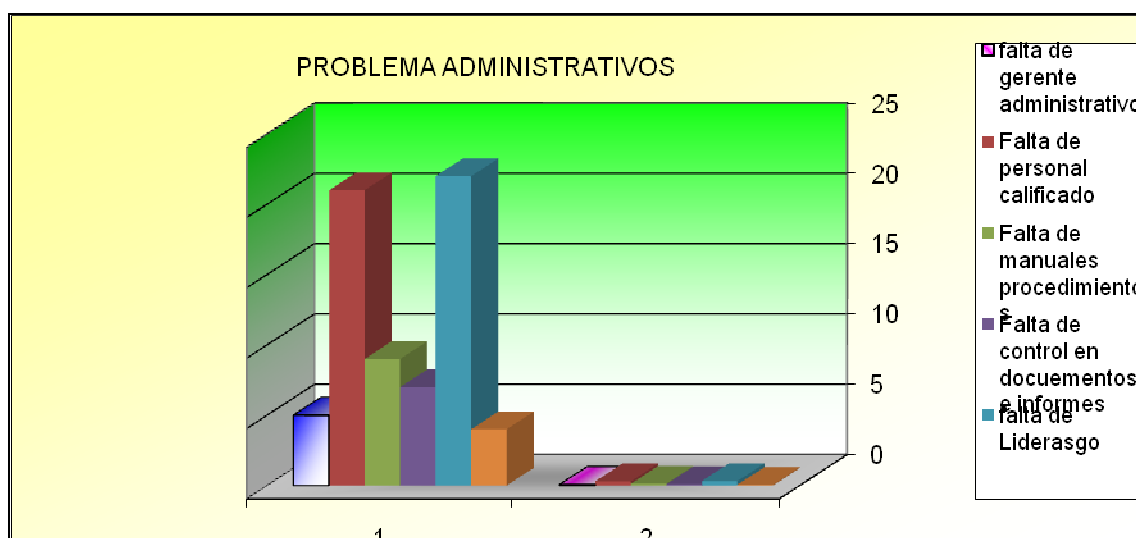


Análisis: El 91.00% del personal operativo encuestado expresan que no se llevan controles de mercadería ni de los productos que las pequeñas empresas transportan, sin embargo, hay un 9.00% que si sabe que existen registros de control de mercadería y productos transportados.

26. ¿Cuál cree que es el principal problema o inconveniente administrativo en la pequeña empresa?

Objetivo: Conocer cual es el principal problema administrativo que enfrenta la pequeña empresa de transporte de carga.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de gerente administrativo	5	7.35%
Falta de personal calificado	21	30.88%
Falta de manuales procedimientos	9	13.24%
Falta de control en documentos e informes	7	10.29%
Falta de Liderazgo	22	32.35%
Otros	4	5.88%
Total	68	100.00%

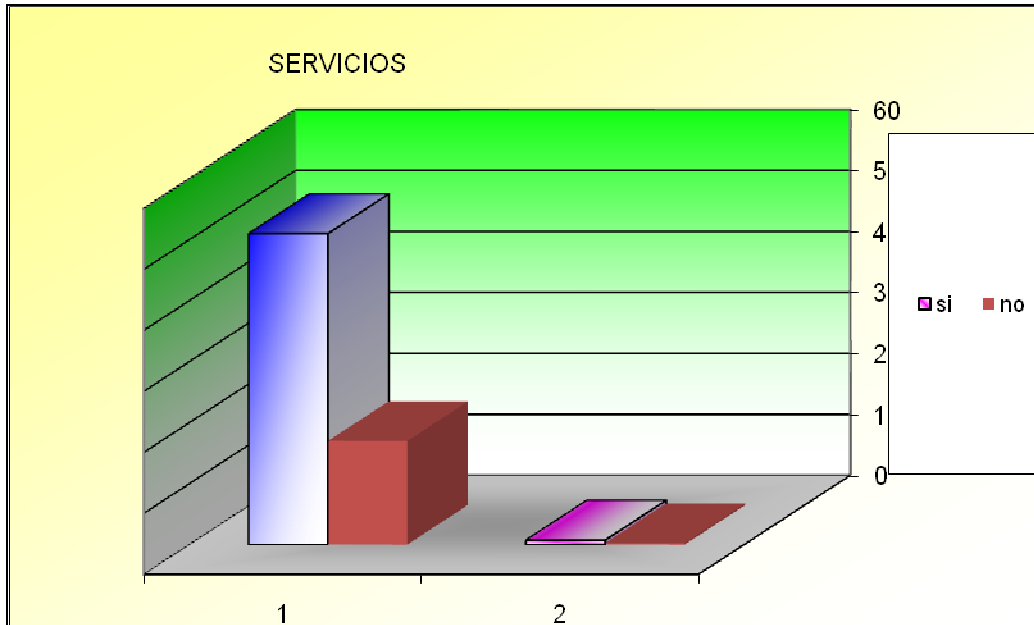


Análisis: El 32.35% de trabajadores expresan que el principal problema administrativo es la falta de liderazgo, mientras que un 30.88% opina que es por falta de personal calificado.

27. ¿Usted conoce actualmente cuales son los tipos de servicios que brinda?

Objetivo: Conocer actualmente si conocen los servicios de transporte que se brindan en la pequeña empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	75.00%
No	17	25.00%
Total	68	100.00%

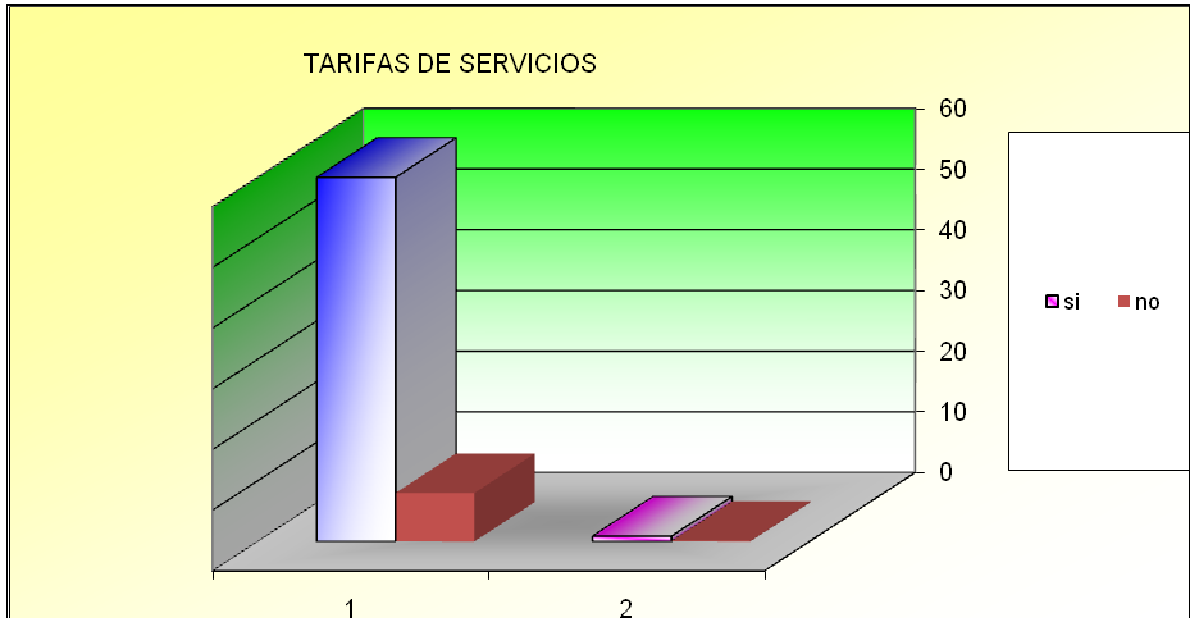


Análisis: El 75.00% de trabajadores expresan que Si conocen los servicios de transporte que brinda la pequeña empresa para la cual laboran, mientras que un 25.00 % expresa que no conocen dichos servicios.

28. ¿Conoce usted cuales son las tarifas estimadas de los servicios?

Objetivo: Conocer si los empleados conocen las tarifas de los servicios de transporte que se brindan la pequeña empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	88.00%
No	8	12.00%
Total	68	100.00%

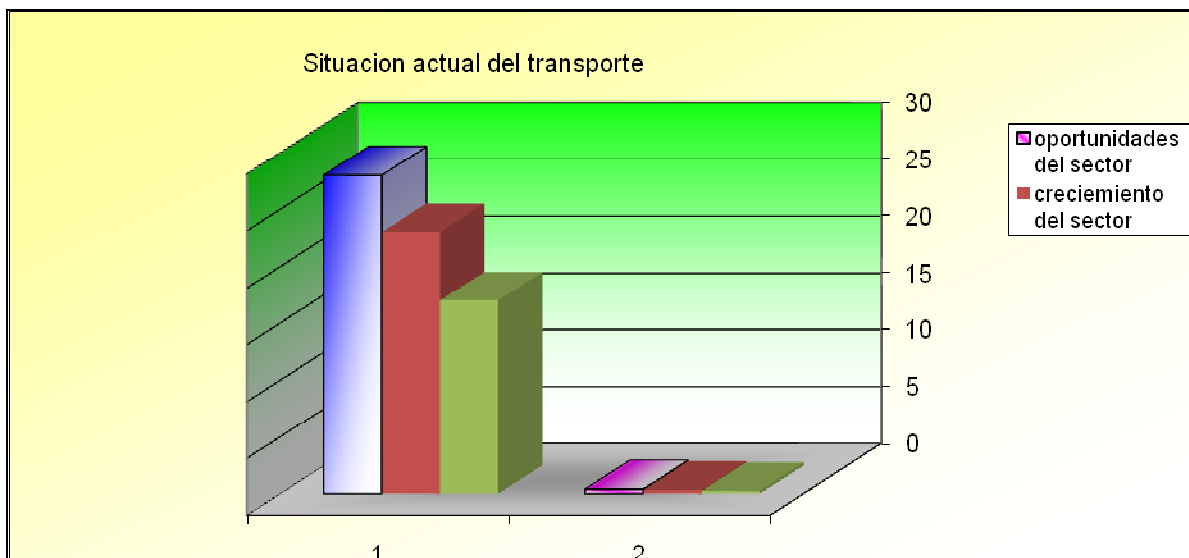


Análisis: El 88.00% de trabajadores expresan que NO conocen los servicios de transporte pero hay un 12.00% que opina que si conocen las tarifas servicios.

29. ¿Cuál es la percepción de la situación actual del servicio de logística de transporte en la pequeña empresa de transporte?

Objetivo: Conocer actualmente la percepción que tienen los empleados acerca del transporte de carga en la pequeña empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidades del sector	28	41.18%
Crecimiento del sector	23	33.82%
Apoyo de instituciones	17	25.00%
Total	68	100.00%

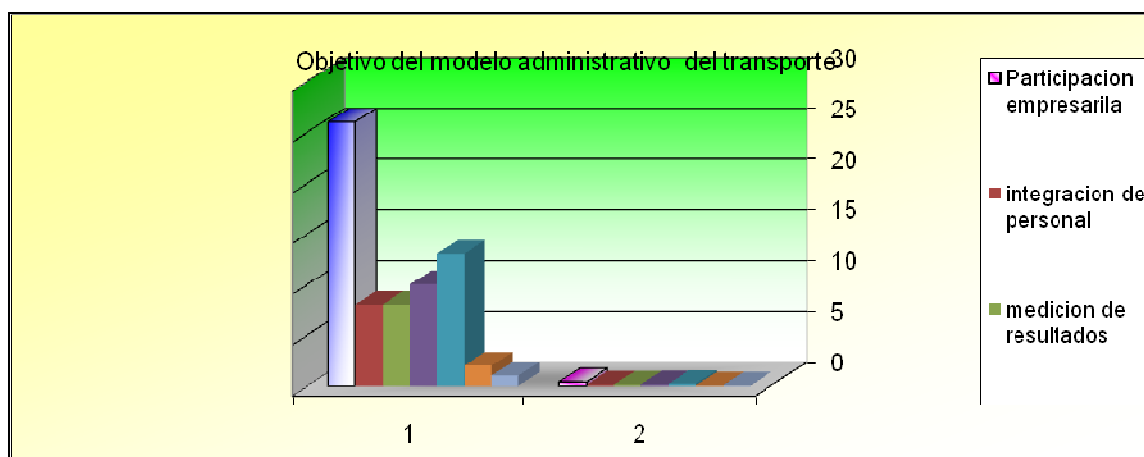


Análisis: El 41.18% de trabajadores expresan que no existen oportunidades de desarrollo del sector de transporte el 33.82% también no conoce crecimiento y 25% dice que no hay apoyo de instituciones.

30. ¿Qué características considera importantes para el modelo administrativo de la pequeña empresa?

Objetivo: Determinar las características importantes para el modelo administrativo en las operaciones de la pequeña empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Participación empresarial	26	38.24%
integración de personal	8	11.76%
Medición de resultados	8	11.76%
Evaluación, capacitación y desarrollo de personal	10	14.71%
Verificación y transparencia de informes	13	19.12%
Ninguno	2	2.94%
Otros	1	1.47%
Total	68	100.00%

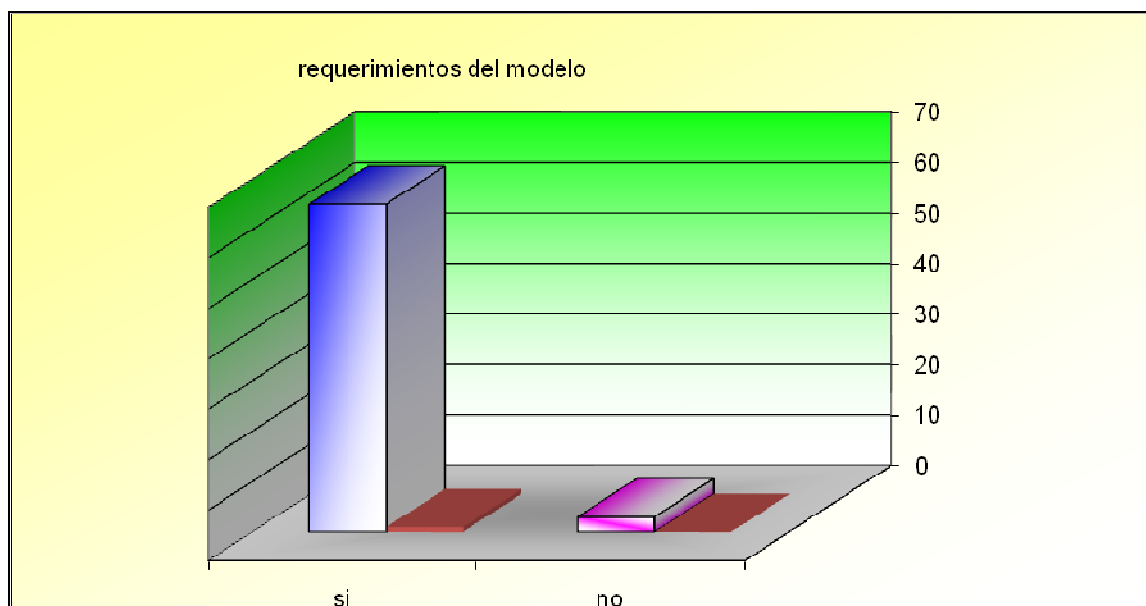


Análisis: El 38.2% de trabajadores expresan que consideran una forma de mayor importancia para el modelo es la participación empresarial y le sigue un 19.2% que opina que para la verificación y transparencia de resultados e informes

31. ¿Usted cree que los servicios de transporte requieren de un modelo administrativo?

Objetivo: Conocer si los empleados requieren de un modelo administrativo en la prestación de servicios de transporte de carga.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	96.00%
No	3	4.00%
Total	68	100.00%



Análisis: El 96% de trabajadores expresan que requieren de un modelo administrativo un 4% que opina que no.

ANEXO 3

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación se realizará un día sábado desde las 8:00 am., hasta las 5:00 pm. Dicha capacitación incluye material para cada asistente, donde se dará a conocer de manera general la aplicación del modelo administrativo en la empresa "Logística Díaz", explicando en qué consiste cada plan de acción (misión, visión, objetivos, valores, políticas, etc.). Así mismo, la explicación de la estructura orgánica propuesta y los manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida, con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.

De igual manera, se enfatizará en motivar al empleado a que logre el objetivo propuesto por la empresa, haciéndolo de manera efectiva y con los recursos necesarios para su desarrollo.

Además, explicar la importancia de técnicas de control para la evaluación del desempeño y actividades realizadas por el personal de la empresa, así como de los servicios que ésta ofrece.

Cada actividad tendrá un receso de 10 minutos el cual incluye un coffe break, proporcionado por el propietario de la empresa.

Todos los miembros tendrán un lapso de 15 minutos para retroalimentar y preguntar sobre cada actividad desarrollada.

Se harán grupos de 3 para preparar un resumen y hacer ejemplos de cada actividad, (se proporcionara material y carteles y plumones)

Cada grupo nombrará un expositor para dar su punto de vista de cada actividad a retroalimentar.

Luego se hará entrega de Cd a cada participante, el cual incluye el proceso del informe resumido del modelo administrativo.

La capacitación será brindada por los asesores Carlos Miranda y Willian García; siendo las ponencias alternativas.

El costo de cada fase ya incluye el material, refrigerio y la asesoría brindada sobre la explicación y aplicación del modelo administrativo.

Nota: Las capacitaciones serán financiados en un 75% con recursos propios por la empresa y otro 25% por ITCA-FEPADE.

Programa de capacitación.

Actividades del desarrollo de la capacitación	
Área: Personal administrativo y Operativo	Lugar: Aula de Auditorium Principal de Conferencias del ITCA-FEPADE.
Empresa: LOGÍSTICA DÍAZ	Participantes: 15 personas.
Herramientas utilizadas: Cañón, Laptop, Documentos y Plumones.	OBJETIVO: Explicar y evaluar la propuesta del modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre, al personal de la empresa "Logística Díaz".

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	TEMAS	COSTO	OBJETIVO	HORARIO	
				Teoría	Práctica
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planes de acción:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Misión y visión. - Objetivos y valores. - Políticas. - Estrategias. - Procedimientos. - Programas. - Presupuestos. - Normas y reglas. 	\$150.00	Dar a conocer la elaboración de planes de acción para contribuir al desarrollo eficiente de las actividades a lograr, su razón de ser y adonde quieren llegar los empleados que laboran en la empresa.	8: 00 a 9:00 am	9:00 a 10:00 am Servicio de atención al cliente
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Herramientas organizativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama. - Manual de organización. - Manual de descripción de puestos. - Manual de procedimientos. - Manual de bienvenida. 	\$150.00	Brindar herramientas claves para lograr la optimización de los recursos en el menor tiempo y mejorando el desempeño del personal de la empresa, a través de manuales donde se den a conocer las funciones y responsabilidades.	10: 00 a 11:00 am	11:00 a 12. m Filosofía, Costumbres Y Valores
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recurso humano:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a empleados. - Incentivos por buen desempeño. 	\$150.00	Influir en el propietario y personal de la empresa a desempeñar sus funciones con motivación, buen ambiente laboral, incentivos y reforzando áreas deficientes.	1: 00 a 2:00 pm	2:00 a 3:00 pm ¿Qué servicio prestan?
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Técnicas de control:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de presupuestos operativos y financieros. - Técnicas de evaluación del desempeño del 	\$150.00	Explicar y aplicar técnicas de control de desempeño, que comparen lo planificado con lo que se está realizando, para detectar errores y corregirlos.	3: 00 a 4:00 pm	4:00 a 5:00 pm ¿Qué Modelo se aplica?

	personal.				
TOTAL		\$600.00			

Evaluación del proceso de capacitación.

Nombre de la capacitación:	Nombre del facilitador:			
Nombre del área a capacitar:	Criterios de evaluación			
I. Facilitador.	A	B	C	D
1. ¿Los objetivos de la capacitación fueron claramente definidos?				
2. ¿Durante el evento el facilitador demostró dominio del tema?				
3. ¿Las dinámicas y actividades fueron apropiadas para permitir una mejor comprensión del contenido?				
4. ¿Se facilitó la participación activa de los asistentes en la capacitación?				
II. Resultados de la capacitación.				
1. ¿Los temas impartidos estaban de acuerdo a las necesidades de su empresa?				
2. ¿Comprendió la temática de la capacitación?				
3. ¿Se facilita aplicar los conocimientos adquiridos en su empresa?				
4. ¿Considera que es necesario un refuerzo sobre el tema impartido?				
III. Comentarios y Sugerencias.				

ANEXO 4

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

LOGÍSTICA DÍAZ

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PUESTO DE CONTADOR

DEL 1 AL 31 DE MAYO DE 2010

No	TIEMPO	SEMANAS																							
	ACTIVIDADES	DÍAS																							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Cierre mensual contable	■	■	■	■	■																			
2	Elaboración de planillas ISSS				■																				
3	Elaboración de planillas AFP							■																	
4	Elaboración de planilla de sueldos									■									■	■					
5	Pago de planillas de sueldos																								
6	Elaboración de declaraciones de impuestos				■	■																			
7	Elaboración de partidas contables	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

LOGÍSTICA DÍAZ

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL REPARTO DE MERCADERÍA

DEL 1 AL 31 DE MAYO DE 2010

No	TIEMPO	1						2						3						4						5												
	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	ACTIVIDADES	DÍAS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Reparto de productos zona central		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Reparto de productos zona occidental					■						■																										
3	Reparto de productos zona oriental									■																												

LOGÍSTICA DÍAZ

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

DEL 1 AL 31 DE MAYO DE 2010

No	TIEMPO	1						2						3						4						5											
	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	ACTIVIDADES	DÍAS																																			
1	Atender pedidos y reclamos de clientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Verificación de llegada de pedidos zona central			■	■					■	■					■	■					■	■					■	■								
3	Verificación de llegada de pedidos zona occidental				■	■					■	■					■	■					■	■													
4	Verificación de llegada de pedidos zona oriental					■						■						■						■													

ANEXO 5

PRESUPUESTOS, CASO ILUSTRATIVO

Formato Propuesto para la Elaboración de los Presupuestos.

LOGÍSTICA DÍAZ
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDO DE EMPLEADO													
AGUINALDO													
VACACIÓN													
ISSS													
HONORARIOS													
AFP													
DEPRECIACIÓN													
GASTOS DE TRANSPORTE													
VIAJES Y VIATÍCOS													
TELÉFONO													
PUBLICIDAD Y ANUNCIOS													
PAPELERÍA Y UTILES													
AGUA													
IMPUESTOS MUNICIPALES													
REPARACIONES Y MANTTO													
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE													
ACCESORIOS Y PARQUEOS													
TOTAL													
GASTOS NO MONETARIOS (DEP)													
GTOS MONETARIOS (GASTO DE VTA -DEP)													
TOTALES GENERALES													

Formato Propuesto para la Elaboración de los Presupuestos.

Formatos Propuestos para la Elaboración de los Presupuestos.

LOGÍSTICA DÍAZ
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20__

ENTRADAS DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ENTRADAS													
Ventas de Contado 70%													
Ventas al crédito 30%													
TOTAL ENTRADAS													

SALIDAS DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Salidas Normales													
Gastos de Venta													
Gastos de Administración													
TOTAL SALIDAS													

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial													
(+) Entradas													
(=) Disponible													
(-) Salidas													
(=) Sobrante o Faltante													

En el anexo N. 3 se muestra el desarrollo de los presupuestos con valores reales hasta el mes de abril de 2010 y la proyección de los demás meses.

LOGÍSTICA DÍAZ
PRESUPUESTO DE VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PERÍODO	ZONA CENTRAL				ZONA OCCIDENTAL				ZONA ORIENTAL				TOTAL IMPORTES \$
	DESTINO	CANTIDAD	COSTO \$	TOTAL \$	DESTINO	CANTIDAD	COSTO \$	TOTAL \$	DESTINO	CANTIDAD	COSTO \$	TOTAL \$	
ENERO	S.S.	25	\$ 80,00	2000	SANT. ANA	2	\$ 220,00	440	SAN MIGUEL	1	\$ 300,00	300	\$ 2.740,00
FEBRERO	S.S.	28	\$ 80,00	2240	SANT. ANA	3	\$ 220,00	660	SAN MIGUEL	1	\$ 300,00	300	\$ 3.200,00
MARZO	S.S.	22	\$ 80,00	1760	SANT. ANA	1	\$ 220,00	220	USULUTAN	1	\$ 275,00	275	\$ 2.255,00
ABRIL	S.S.	25	\$ 80,00	2000	SANT. ANA	1	\$ 220,00	220	SAN MIGUEL	1	\$ 300,00	300	\$ 2.520,00
MAYO	S.S.	25	\$ 80,00	2000	SANT. ANA	2	\$ 220,00	440	SAN MIGUEL	1	\$ 300,00	300	\$ 2.740,00
JUNIO	S.S.	20	\$ 80,00	1600	SONSONATE	5	\$ 220,00	1100	LA UNION	1	\$ 300,00	300	\$ 3.000,00
JULIO	S.S.	22	\$ 80,00	1760	SANT. ANA	10	\$ 220,00	2200	SAN MIGUEL	1	\$ 300,00	300	\$ 4.260,00
AGOSTO	S.S.	30	\$ 80,00	2400	SONSONATE	1	\$ 220,00	220	LA UNION	1	\$ 300,00	300	\$ 2.920,00
SEPTIEMBRE	S.S.	20	\$ 80,00	1600	SANT. ANA	1	\$ 220,00	220	USULUTAN	2	\$ 275,00	550	\$ 2.370,00
OCTUBRE	S.S.	22	\$ 80,00	1760	SANT. ANA	3	\$ 220,00	660	LA UNION	2	\$ 300,00	600	\$ 3.020,00
NOVIEMBRE	S.S.	24	\$ 80,00	1920	SONSONATE	2	\$ 220,00	440	SAN MIGUEL	5	\$ 300,00	1500	\$ 3.860,00
DICIEMBRE	S.S.	35	\$ 80,00	2800	SANT. ANA	3	\$ 220,00	660	SAN MIGUEL	3	\$ 300,00	900	\$ 4.360,00
TOTALES		298	\$ 80,00	\$ 23.840,00		34	\$ 220,00	\$ 7.480,00		20			\$37.245,00

FUENTE: DATOS OBTENIDOS POR PROPIETARIO DE EMPRESA LOGÍSTICA DÍAZ. Año 2010.

LOGÍSTICA DÍAZ
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDO DE EMPLEADO	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 34.560
AGUINALDO	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 1.200	\$ 2.520
VACACIÓN	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 1.872
ISSS	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 86
HONORARIOS	\$ 50						\$ 50					\$ 50	\$ 150
AFP	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180
DEPRECIACIÓN	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 14.400
GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 300
VIAJES Y VIÁTICOS	\$ 30	\$ 20	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 30	\$ 30	\$ 35	\$ 30	\$ 30	\$ 35	\$ 35	\$ 345
TELÉFONO	\$ 75	\$ 60	\$ 50	\$ 60	\$ 75	\$ 50	\$ 50	\$ 35	\$ 75	\$ 65	\$ 55	\$ 45	\$ 695
PUBLICIDAD Y ANUNCIOS	\$ 145	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 145	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 145	\$ 435
PAPELERÍA Y UTILES	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 20	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 10	\$ 25	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 245
AGUA	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 240
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
REPARACIONES Y MANTTO	\$ 138	\$ 140	\$ 139	\$ 137	\$ 125	\$ 140	\$ 125	\$ 135	\$ 110	\$ 112	\$ 110	\$ 115	\$ 1.526
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
ACCESORIOS Y PARQUEOS	\$ 15	\$ 10	\$ 5	\$ 15	\$ 20	\$ 15	\$ 10	\$ 15	\$ 20	\$ 10	\$ 15	\$ 20	\$ 170
TOTAL	\$ 6.551	\$ 6.323	\$ 6.317	\$ 6.325	\$ 6.333	\$ 6.333	\$ 6.498	\$ 6.303	\$ 6.333	\$ 6.310	\$ 6.308	\$ 7.588	\$ 77.524
GASTOS NO MONETARIOS (DEPRECIACIÓN)	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 14.400
GTOS MONETARIOS (GASTO DE VTA -DEP)	\$ 5.351	\$ 5.123	\$ 5.117	\$ 5.125	\$ 5.133	\$ 5.133	\$ 5.298	\$ 5.103	\$ 5.133	\$ 5.110	\$ 5.108	\$ 6.388	\$ 63.124
TOTALES GENERALES	\$ 5.281	\$ 5.053	\$ 5.047	\$ 5.055	\$ 5.063	\$ 5.063	\$ 5.228	\$ 5.033	\$ 5.063	\$ 5.040	\$ 5.038	\$ 6.438	\$ 62.402

DATOS PROPORCIONADOS POR PROPIETARIO DE LOGISTICA DIAZ. Año 2010.

LOGÍSTICA DÍAZ
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDO DE EMPLEADO	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 17.280
AGUINALDO	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
VACACIÓN	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 216
ISSS	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 43
AFP	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 90
DEPRECIACIÓN	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 1.667
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 35	\$ 20	\$ 25	\$ 15	\$ 25	\$ 30	\$ 30	\$ 35	\$ 30	\$ 30	\$ 35	\$ 35	\$ 345
TELÉFONO	\$ 35	\$ 40	\$ 55	\$ 55	\$ 65	\$ 45	\$ 50	\$ 35	\$ 75	\$ 65	\$ 55	\$ 45	\$ 620
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 20	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 10	\$ 25	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 245
AGUA	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 240
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 35	\$ 25	\$ 40	\$ 35	\$ 35	\$ 40	\$ 40	\$ 35	\$ 35	\$ 36	\$ 37	\$ 35	\$ 428
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	\$ 40	\$ 33	\$ 35	\$ 25	\$ 50	\$ 60	\$ 75	\$ 48	\$ 54	\$ 55	\$ 40	\$ 35	\$ 550
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 75	\$ 50	\$ 100	\$ 100	\$ 50	\$ 75	\$ 200	\$ 55	\$ 45	\$ 80	\$ 125	\$ 80	\$ 1.035
TOTAL	\$ 1.923	\$ 1.866	\$ 1.958	\$ 1.928	\$ 1.918	\$ 1.953	\$ 2.088	\$ 1.896	\$ 1.942	\$ 1.964	\$ 1.990	\$ 1.933	\$ 23.359
GASTOS NO MONETARIOS (DEPRECIACIÓN)	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 1.667
GTOS MONETARIOS (GASTO DE ADMÓN. -DEP)	\$ 1.784	\$ 1.727	\$ 1.819	\$ 1.789	\$ 1.779	\$ 1.814	\$ 1.949	\$ 1.757	\$ 1.803	\$ 1.825	\$ 1.851	\$ 1.794	\$ 21.692
TOTALES GENERALES	\$ 2.234	\$ 2.177	\$ 2.269	\$ 2.239	\$ 2.229	\$ 2.264	\$ 2.399	\$ 2.207	\$ 2.253	\$ 2.275	\$ 2.301	\$ 2.244	\$ 27.091

DATOS PROPORCIONADOS POR PROPIETARIO DE LOGISTICA DIAZ. Año 2010.

LOGÍSTICA DÍAZ
PRESUPUESTO DE COBROS
DEL PRIMERO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Venta total	\$ 2.740,00	\$ 3.200,00	\$ 2.255,00	\$ 2.520,00	\$ 2.740,00	\$ 3.000,00	\$ 4.260,00	\$ 2.920,00	\$ 2.370,00	\$ 3.020,00	\$ 3.860,00	\$ 4.360,00	\$ 37.245,00
Ventas al contado 70%	\$ 1.918,00	\$ 2.240,00	\$ 1.578,50	\$ 1.764,00	\$ 1.918,00	\$ 2.100,00	\$ 2.982,00	\$ 2.044,00	\$ 1.659,00	\$ 2.114,00	\$ 2.702,00	\$ 3.052,00	\$ 26.071,50
Ventas al crédito 30%	\$ 822,00	\$ 960,00	\$ 676,50	\$ 756,00	\$ 822,00	\$ 900,00	\$ 1.278,00	\$ 876,00	\$ 711,00	\$ 906,00	\$ 1.158,00	\$ 1.308,00	\$ 11.173,50
Total Ventas	\$ 2.740,00	\$ 3.200,00	\$ 2.255,00	\$ 2.520,00	\$ 2.740,00	\$ 3.000,00	\$ 4.260,00	\$ 2.920,00	\$ 2.370,00	\$ 3.020,00	\$ 3.860,00	\$ 4.360,00	\$ 37.245,00

Datos proporcionados por el propietario de la empresa. Período 2010.

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Enero/11
Venta total	\$ 2.740,00	\$ 3.200,00	\$ 2.255,00	\$ 2.520,00	\$ 2.740,00	\$ 3.000,00	\$ 4.260,00	\$ 2.920,00	\$ 2.370,00	\$ 3.020,00	\$ 3.860,00	\$ 4.360,00	\$ 37.245,00	
Ventas a 30 días plazo 30%		\$ 822,00	\$ 960,00	\$ 676,50	\$ 756,00	\$ 822,00	\$ 900,00	\$ 1.278,00	\$ 876,00	\$ 711,00	\$ 906,00	\$ 1.158,00	\$ 9.865,50	\$ 1.308,00
Total Ventas	\$ -	\$ 822,00	\$ 960,00	\$ 676,50	\$ 756,00	\$ 822,00	\$ 900,00	\$ 1.278,00	\$ 876,00	\$ 711,00	\$ 906,00	\$ 1.158,00	\$ 9.865,50	\$ 1.308,00

Del total de ventas mensuales un 30% son al crédito, las cuales serán pagadas a 30 días plazo. De manera que, las de enero se cobrara en febrero y así sucesivamente.

LOGÍSTICA DÍAZ
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.

ENTRADAS DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ENTRADAS													
Ventas de Contado 70%	\$ 1.918,00	\$ 2.240,00	\$ 1.578,50	\$1.764,00	\$ 1.918,00	\$ 2.100,00	\$ 2.982,00	\$2.044,00	\$1.659,00	\$ 2.114,00	\$ 2.702,00	\$ 3.052,00	\$ 26.071,50
Ventas al crédito 30%	\$ 822,00	\$ 960,00	\$ 676,50	\$ 756,00	\$ 822,00	\$ 900,00	\$ 1.278,00	\$ 876,00	\$ 711,00	\$ 906,00	\$ 1.158,00	\$ 1.308,00	\$ 11.173,50
TOTAL ENTRADAS	2740	3200	2255	2520	2740	3000	4260	2920	2370	3020	3860	4360	37245

SALIDAS DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Salidas Normales													
Gastos de Venta	\$ 6.551,20	\$ 6.323,20	\$ 6.317,20	\$ 6.325,20	\$ 6.333,20	\$ 6.333,20	\$ 6.498,20	\$ 6.303,20	\$ 6.333,20	\$ 6.310,20	\$ 6.308,20	\$ 7.588,20	\$ 77.524,40
Gastos de Administración	\$ 1.922,98	\$ 1.865,98	\$ 1.957,98	\$ 1.927,98	\$ 1.917,98	\$ 1.952,98	\$ 2.087,98	\$ 1.895,98	\$ 1.941,98	\$ 1.963,98	\$ 1.989,98	\$ 1.932,98	\$ 23.358,76
TOTAL SALIDAS	\$ 8.474,18	\$ 8.189,18	\$ 8.275,18	\$ 8.253,18	\$ 8.251,18	\$ 8.286,18	\$ 8.586,18	\$ 8.199,18	\$ 8.275,18	\$ 8.274,18	\$ 8.298,18	\$ 9.521,18	\$ 100.883,16

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial	\$ 70.000,00	\$ 64.265,82	\$ 59.276,64	\$ 53.256,46	\$ 47.523,28	\$ 42.012,10	\$ 36.725,92	\$32.399,74	\$ 27.120,56	\$ 21.215,38	\$15.961,20	\$ 11.523,02	\$ 481.280,12
(+) Entradas	\$ 2.740,00	\$ 3.200,00	\$ 2.255,00	2.520,00	2.740,00	3.000,00	4.260,00	\$ 2.920,00	\$ 2.370,00	\$ 3.020,00	\$ 3.860,00	\$ 4.360,00	\$ 37.245,00
(=) Disponible	\$ 72.740,00	\$ 67.465,82	\$ 61.531,64	\$ 55.776,46	\$ 50.263,28	\$ 45.012,10	\$ 40.985,92	\$35.319,74	\$ 29.490,56	\$ 24.235,38	\$19.821,20	\$ 15.883,02	\$ 518.525,12
(-) Salidas	\$ 8.474,18	\$ 8.189,18	\$ 8.275,18	8.253,18	8.251,18	8.286,18	8.586,18	\$ 8.199,18	\$ 8.275,18	\$ 8.274,18	\$ 8.298,18	\$ 9.521,18	\$ 100.883,16
(=) Sobrante o Faltante	\$ 64.265,82	\$ 59.276,64	\$ 53.256,46	\$ 47.523,28	\$ 42.012,10	\$ 36.725,92	\$ 32.399,74	\$27.120,56	\$ 21.215,38	\$ 15.961,20	\$11.523,02	\$ 6.361,84	\$ 417.641,96

Nota: datos proyectados.

ANEXO 6

MANUALES ADMINISTRATIVOS



Propietario

Ubicación Organizacional: Ocupa el primer lugar dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.

De quién depende: No depende de ninguna unidad o mando.

Coordinación: este puesto tiene coordinación con los demás puestos del organigrama.

A quién supervisa:

- Gerencia General

Sin embargo; en atención a la naturaleza de su ubicación en la escala jerárquica, se puede precisar que supervisa todos los niveles existentes en la entidad económica.

Objetivo de la unidad: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.

Descripción Genérica del puesto: administra, coordina, y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros) para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Descripción Especifica:

1. Revisión periódica del desempeño de la empresa.
2. Toma de decisiones estratégicas para la empresa.
3. Discusión de proyectos a futuro en vistas a mejora de la compañía
4. Solicitud de informes regulares a la Gerencia General.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha de
modificación



Gerente General

Ubicación Organizacional: Ocupa el segundo lugar dentro del organigrama, siendo uno de los puestos de mayor jerarquía después de la dirección principal.

De quién depende: del Propietario.

Coordinación: este puesto tiene coordinación con los demás puestos que se encuentran subordinados a él.

A quién supervisa:

- Responsable de Finanzas
- Responsable de Administración
- Responsable de Ventas
- Responsable de Transporte y Servicios

Objetivo de la unidad: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.

Descripción Genérica del puesto: la coordinación de todas las actividades llevadas a cabo por los encargados de finanzas, administración, ventas y transporte y servicios ya debe estar al tanto del movimiento en cada una de estas dependencias para procurar el buen desarrollo de las actividades de la empresa y contar con la información necesaria para rendir reporte a la Junta Directiva o propietario.

Descripción Específica:

1. Participa en la elaboración de las distintas tareas de los departamentos subordinados a él a manera de supervisión de los mismos.
2. Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma.
3. Vigila la asistencia y el comportamiento del personal de la institución.
4. Colabora en la realización de campañas publicitarias de la empresa junto con el departamento directamente encargado de esta tarea.
5. Autoriza permisos y préstamos respectivos al personal.

Elaborado por :

Revisado por :

Autorizado por :

Fecha de
modificación



Jefe de Finanzas

Ubicación Organizacional: se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la dirección de la misma.

De quién depende: de la Gerencia General.

Coordinación: su principal coordinación hacia dentro de la organización es con el despacho contable.

A quién supervisa:

- Sección de ventas y cobros.
- Despacho contable.

Objetivo de la unidad: Cumplir con el nivel de ventas presupuestado a través de una atención esmerada y de calidad a los clientes.

Descripción Genérica del puesto: se encarga de tomar las decisiones financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera pertinente.

Descripción Específica:

1. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
2. Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la organización.
3. Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
4. Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
5. Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.

Elaborado por:

Revisado por :

Autorizado por :

Fecha de
modificación



Jefe de Administración

Ubicación Organizacional: se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la dirección de la misma.

De quién depende: de la Gerencia General.

Coordinación: su principal coordinación hacia dentro de la organización con el resto de departamentos que se encuentran a su mismo nivel jerárquico.

A quién supervisa:

- No tiene subordinados.

Objetivo de la unidad: verificar que las etapas de planeación, organización, dirección y control se estén llevando a cabo de acuerdo a lo previsto con miras a la obtención del máximo beneficio posible para la empresa.

Descripción Genérica del puesto: se encarga de tomar las decisiones administrativas necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Descripción Específica:

1. Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas.
2. Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas a los empleados;
3. Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.
4. Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por :

Autorizado por :

Fecha de
Modificación



Jefe de Ventas

Ubicación Organizacional: se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado de la Gerencia General.

De quién depende: de la Gerencia General.

Coordinación: Su principal coordinación es hacia dentro de la organización con la Dirección con los departamentos de Administración y Finanzas; y con los distintos medios publicitarios hacia fuera.

A quién supervisa:

- No tiene subordinados a su cargo.

Objetivo de la unidad: Cumplir con el nivel de ventas presupuestado a través de una atención esmerada y de calidad a los clientes, es decir la constante búsqueda de la prestación del servicio de transporte de carga.

Descripción Genérica del puesto: se encarga de gestionar la prestación del servicio que constituye el giro comercial de la empresa Logística Díaz; negociando a su vez los precios en caso de que sea posible tomando decisiones de negocio si la situación lo amerita. Pertinente.

Descripción Específica:

1. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
2. Se encarga de la constante investigación del comportamiento del mercado.
3. Lleva a cabo campañas publicitarias para la empresa.
4. Búsqueda de nuevos clientes.
5. Lleva a cabo negociaciones con los proveedores del servicio publicitario que se trate.
6. Idea diferentes formas de servicio que pueden ser ofrecidos a los clientes, en la búsqueda constante de fidelizar a los clientes y de atraer a nuevos.

Elaborado por:

Revisado por :

Autorizado por :

Fecha de
modificación



Jefe de Rutas

Ubicación Organizacional: se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado de la Gerencia General.

De quién depende: de la Gerencia General.

Coordinación: Su principal coordinación es hacia dentro de la organización con la Dirección y con el departamento de Finanzas.

A quién supervisa:

- Los conductores ruteros.

Objetivo de la unidad: Formular los recorridos de ruta de cada empleado, organizando de esta manera la entrega de los diferentes pedidos que se tengan, velando paralelamente por el buen estado de los automotores con el fin de prevenir desperfectos mecánicos que puedan generar inconvenientes para el desarrollo de la jornada laboral de los empleados.

Descripción Genérica del puesto: Se encarga de velar por el buen estado de los automotores, organizando los recorridos de ruta que deben ser realizarse para procurar una entrega óptima de paquetes incurriendo en la mínima inversión de recursos y costos de la empresa Logística Díaz.

Descripción Especifica:

1. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
2. Organiza los pedidos que vayan surgiendo para días posteriores, a lo largo del día.

Elaborado por:	Revisado por :	Autorizado por :	Fecha de Modificación
----------------	----------------	------------------	-----------------------



**MANUAL
DE
ORGANIZACIÓN**

PÁGINA: 6/6


3. Elabora las respectivas jornadas de trabajo en atención al número de entregas, lo cual se efectuará a través de recorridos de ruta para cada empleado.
4. Verifica que las unidades de transporte a disposición de la empresa cuenten con un chequeo general que se lleve a cabo de manera mensual, dando prioridad a las unidades que son mas utilizadas.
5. Diseño de los recorridos o rutas para los conductores ruteros.


Elaborado por:


Revisado por :


Autorizado por :


Fecha de
modificación


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/5
<p>Nombre del puesto: Gerente General</p> <p>De quién depende: Propietario</p> <p>A quién supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Finanzas • Jefe de Administración • Jefe de Ventas • Jefe de Rutas <p>Objetivo del puesto: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p>			
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Informar al Propietario de la situación actual de la empresa. J. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa. K. Tomar decisiones prontas e inteligentes. L. Actualizarse respecto a la competencia. M. Mantener una línea directa de comunicación con sus colaboradores a fin de estar bien informado. N. Hacer de la empresa una entidad inteligente, activa, rentable y dinámica. O. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/5
<p>Características requeridas:</p> <p>Debe ser una persona con principios y ética que no revele información confidencial de la empresa, del mismo modo debe tener los conocimientos actitud y aptitudes óptimas con carácter y capacidad de tomar decisiones en situaciones de estrés. Su formación deberá ser como mínimo una Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 2/5
<p>Nombre de la Unidad: Jefe de Finanzas</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quién supervisa: Sección de ventas y cobros.</p> <p>Objetivo del puesto: Tomar decisiones de inversión en el momento que se trate, evaluando al mismo tiempo decisiones de financiamiento, tomando decisiones directivas que atañen a funciones financieras diarias, así como velar por que las cuentas de los clientes se encuentren al día.</p>			
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los cobros y pagos de la empresa como de sus clientes. 2. Administración de la tesorería. 3. Autorización de desembolsos extraordinarios. 4. Encargarse de las relaciones ya sea con los clientes, así como con los proveedores. 5. Elaboración y control de presupuestos 6. Auditoria Interna 7. Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales 8. Formulación y aplicación de la Política Salarial. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA: 2/5	
<p>9. Gestionar cobros a clientes morosos.</p> <p>10. Elaborar cotizaciones de precios de servicios.</p> <p>Características:</p> <p>Debe tener como mínimo una formación como estudiante de quinto año en Contaduría Pública, con 2 años de experiencia previa en puestos similares, ser una persona de intachable honestidad y decencia, organizado/a y detallista.</p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA: 3/5	
<p>Nombre de la Unidad: Jefe de Administración</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quién supervisa: No tiene subordinados</p> <p>Objetivo de la unidad: verificar que las etapas de planeación, organización, dirección y control se estén llevando a cabo de acuerdo a lo previsto con miras a la obtención del máximo beneficio posible para la empresa.</p>			
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicios mensuales de mantenimiento y limpieza para garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones. El propietario deberá exigirle siempre que pida varios presupuestos y cotizaciones. A su vez el administrador tiene que verificar que la empresa de servicios que contrató, haya realizado los seguros y las cargas sociales de su personal, porque, si un empleado se accidenta y no está asegurado, el administrador y el consorcio son solidariamente responsables de lo sucedido. • Comprar diversos artículos y bienes para el uso de las instalaciones (artículos de limpieza; lámparas de luz; bolsas de residuos; alfombras; espejos, etc.). El consorcio debe exigir permanentemente las facturas que acrediten esas compras. • Cumplir con las Ordenanzas Municipales - (calderas, matafuegos, ascensores, limpieza de tanques de agua, luces de emergencia, etc.). • Contratación de seguros - (integral de Consorcios; incendio; vida obligatoria; responsabilidad civil, etc.) • Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA: 4/5	
<p>Nombre de la Unidad: Jefe de Rutas</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quién supervisa: Coordinación de transporte y Mantenimiento de Flota</p> <p>Objetivo de la unidad: Formular los recorridos de ruta de cada empleado, organizando de esta manera la entrega de los diferentes pedidos que se tengan, velando paralelamente por el buen estado de los automotores con el fin de prevenir desperfectos mecánicos que puedan generar inconvenientes para el desarrollo de la jornada laboral de los empleados.</p>			
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de las rutas que deben seguir los conductores. • Mantener contacto constante con la empresa encargada del mantenimiento mecánico de las unidades de transporte de que se dispone. • Cotejar las ordenes de pedidos con las firmas de recibido de cada hoja de comprobante de entrega. • Encargado del mantenimiento de las unidades y por tanto de la búsqueda de los contactos respectivos para hacer efectiva esta responsabilidad. • Elaborar reportes que reflejen el estado actual de los automotores. • Clasificación de entregas en atención a su prioridad. <p>Características:</p> <p>Debe ser una persona con un nivel de estudios universitarios de 3 años como mínimo, con nociones de mecánica, con alta responsabilidad, y firmes principios morales, que sea organizado/a a la vez que disciplinado, en cuanto al cumplimiento de sus respectivas funciones y responsabilidades.</p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:


	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA: 5/5	
<p>Nombre de la Unidad: Jefe de Ventas</p> <p>De quién depende: Gerente General</p> <p>A quién supervisa: No tiene subordinados</p> <p>Objetivo de la unidad: Atender al cliente y</p>			
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la Junta Directiva o Propietario de la situación actual de la empresa. 2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa. 3. Tomar decisiones prontas e inteligentes en materia de ventas y gestión de la cartera de clientes. 4. Actualizarse respecto a la competencia en el campo respectivo así como en la búsqueda de clientes potenciales. 5. Mantener una línea directa de comunicación con todos los niveles de la empresa a fin de estar bien informado y utilizar este conocimiento para beneficio del área que se encuentra bajo su cargo. 6. Buscar constantemente la satisfacción y mejora de los servicios ofrecidos por la empresa con objeto de mantener una satisfacción permanente de los clientes de esta. 7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en adquisición de nuevos clientes así como en la rentabilidad de la compañía. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA: 5/5
---	---	-------------

Características:

- Persona con estudios en Administración de Empresa o Mercadeo Internacional.
- Con sólidos principios morales, que le permitan un desempeño intachable.
- De incuestionable honestidad.
- De absoluta discreción en cuanto a información confidencial de la empresa.
- Con los conocimientos tanto teóricos como prácticos que le permitan llevar a cabo la toma de decisiones en situaciones en que sea pertinente.
- Contar con las aptitudes requeridas para un puesto de dirección haciendo valer su calidad de líder con respecto a sus subordinados.
- Persona con la requerida inteligencia emocional necesaria en cualquier situación imprevista dentro de los planes de la empresa.
- Con la motivación que permita a sus subordinados llevar a cabo sus funciones con actitud positiva en cada una de sus labores.
- Con capacidad de trabajo bajo eventuales circunstancias de estrés.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:
----------------	---------------	-----------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		PÁGINA: 1/5
No. Acta.	Responsable	Descripción		
1	Gerente General	Necesita personal para una vacante, ya sea en el área de ventas, financiera, administración ó transporte.		
2	Gerente General	Evalúa si cubrir plaza con personal que se encuentra dentro de la empresa o utilizar una fuente externa.		
3	Gerente General	Si es fuente externa, publica anuncio de oferta de empleo en medios escritos o si es interna informa a empleados sobre dicha vacante.		
4	Gerente General	Ya sea fuente interna o externa, recopila currículum vitae de aspirantes a vacantes.		
5	Gerente General	Revisa currículums recopilados y secciona tres candidatos.		
6	Gerente General	Efectúa entrevista y prueba de conocimiento a cada uno de los candidatos seleccionados.		
7	Gerente General	Con parámetros establecidos, evalúa al candidato que se adecue más al perfil del puesto.		
8	Gerente General	Llama a candidato seleccionado y efectúa contrato.		
9	Jefe de unidad vacante	Se le proporciona al candidato la inducción respectiva por tres días.		
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**
Supervisión de Actividades


PÁGINA: 2/5

No. Acta.	Responsable	Descripción
1	Supervisor	Visita e inspecciona el área de la cual es responsable dentro de la empresa.
2	Supervisor	Consulta a empleado de la unidad responsable sobre el nivel o avance de actividades encomendadas.
3	Empleado	Proporciona información detallada de las actividades realizadas.
4	Supervisor	Observa las actividades desarrolladas en el momento.
5	Supervisor	Corrige o da sugerencias sobre las actividades realizadas por el empleado.
6	Empleado	Atiende indicaciones y da sugerencias que mejoren su trabajo.
7	Empleado	Retroalimenta al empleado sobre especificaciones dadas.
8	Supervisor	Evalúa el desempeño de los trabajadores con base en lo resultados.
9	Supervisor	Elabora informe para la Gerencia.
9	supervisor	

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:
----------------	---------------	-----------------	---------------------------

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cobro a Clientes		PÁGINA: 3/5
No. Acta.	Responsable	Descripción		
1	Contador	Con base al análisis de cobros, detalla clientes con facturas vencidas y remite al cobrador.		
2	Jefe de Ventas	Verifica monto a cobrar, nombre del cliente, dirección y teléfono.		
3	Jefe de Ventas	Llama telefónicamente o visita directamente al cliente, para hacerle de conocimiento de la cuenta vencida.		
4	Cliente	Paga y entrega efectivo al vendedor o solicita más plazo.		
5	Jefe de Ventas	En caso que el cliente solicite más período de pago, informa al área administrativa para solicitar aprobación de dicha petición.		
6	Gerente General	Analiza si se otorgará o no más plazo de pago al cliente.		
7	Gerente General	Comunica a contabilidad y al cobrador si se concede el plazo adicional o no.		
8	Jefe de Ventas	En caso de aceptar solicitud de ampliar período de pago comunica al cliente nuevo plazo.		
9	Jefe de Ventas	Si se rechaza solicitud, continúa con el proceso de cobro.		
10	Jefe de Ventas	Recibe y luego entrega dinero a contabilidad.		
11	Jefe de Ventas	Registro abono o pago total de la venta.		
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

 "Logística Díaz"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cierre Contable Mensual		PÁGINA: 4/5
No. Acta.	Responsable	Descripción		
1	Contador	Recopila la documentación de ingresos y egresos efectuados durante el mes, como facturas, créditos fiscales, vouchers, quedan.		
2	Contador	Ordena documentos en base a fecha para elaborar partidas de diario.		
3	Contador	Elabora partidas de diario en formularios.		
4	Contador	Procesa las partidas de diario en sistema para el cierre contable mensual.		
5	Contador	Genera o imprime Balance de Comprobación mensual junto con partidas de diario u entrega al Auditor Externo para su revisión.		
6	Asesoría Externa	Revisa y da observaciones o visto bueno al Balance de Comprobación mensual y paridas de diario y entrega al Contador.		
7	Contador	Revisa; si no hay observaciones envía al Gerente General para firma, caso contrario corrige errores si es necesario, firma Balance y entrega al Auditor Externo para firma.		
8	Asesoría Externa	Firma Balance de Comprobación corregido y devuelve al Contador.		
9	Contador	Recibe Balance firmado por el Auditor Externo y entrega a Gerente General.		
10	Gerente General	Revisa y firma de aprobado y devuelve a Contador.		
11	Contador	Recibe Balance y archiva.		
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

 "Logística Díaz"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Distribución de Mercadería		PÁGINA: 5/5
No. Acta.	Responsable	Descripción		
1	Jefe de Ruta.	Clasificación de los paquetes a entregar tanto por fecha de entrega como por hora y destino.		
2	Jefe de Ruta.	Elaboración de las rutas a seguir durante el procedimiento de entrega de paquetes.		
3	Jefe de Ruta.	Entrega de las rutas respectivas a cada conductor rutero.		
4	Conductor de ruta	Cargar el camión distribuidor de acuerdo a las indicaciones de las rutas de distribución.		
5	Conductor de ruta	Verificar el buen estado de cada uno de los paquetes que le han sido confiados para efectuar la entrega.		
6	Conductor de ruta	Llevar un registro de los paquetes entregados, en donde figure la hora, fechar así como la firma de la persona que ha recibido. (Cada paquete debe ser entregado únicamente a las personas de confianza que sean designadas por el Cliente al momento de establecer el contrato de Contratación de servicios de Logística Díaz).		
7	Conductor de Ruta	Presentar los respectivos registros de los paquetes entregados al Responsable de Área de Distribución.		
8	Jefe de Ruta.	Archivar los registros de las entregas realizadas por los conductores de ruta.		
9	Conductor de ruta	Al final de cada jornada debe efectuar la limpieza correspondiente al compartimiento de carga del camión, a fin de que la unidad de distribución se encuentre en óptimas condiciones la jornada del día siguiente y evitar inconvenientes que puedan generar retrasos en las entregas.		
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

Sea usted Bienvenido a “Logística Díaz”

“Logística Díaz”



INTRODUCCIÓN

El presente manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo conocido como Logística Díaz.

Este texto tiene la finalidad de que, conozcas la empresa en la que laboras, ya que es nuestra intención que el conocimiento de la empresa más tu compromiso en este tu nuevo empleo, sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución y cuentes con las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de desarrollar tu máximo esfuerzo para que, ayudado al que hace la institución, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como tu óptimo desarrollo personal en este nuevo centro de trabajo.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente manual que constituye tu primera capacitación para el trabajo dentro de Logística Díaz.

Bienvenido/a!!!

En el presente documento encontrará los tópicos siguientes:

1. Carta de Bienvenida.
2. Misión y Visión.
3. Objetivos de la empresa.
4. Valores que practica la empresa.
5. Estructura organizativa.
6. Obligaciones de los trabajadores.
7. Prohibiciones.

8. Prestaciones que brinda la empresa.
9. Contratación individual de los empleados.

MANUAL DE BIENVENIDA

Generalidades.

1. Carta de Bienvenida:

Bienvenido a la familia de Logística Díaz, de la cual a partir de este momento comienzas a formar parte.

Descripción de la empresa

Logística Díaz es una empresa dedicada al transporte de carga que se enfoca en la búsqueda constante de la satisfacción de sus clientes, se dedica a la transportación de paquetes para diferentes tipos de empresa entre los cuales sobresalen los supermercados, ya que estos constituyen nuestros principales clientes.

Historia

La empresa "Logística Díaz", inició operaciones el 3 de marzo de 2009, y cuenta con un total de 8 camiones, haciendo un total de 8 personas como trabajadores operativos, y 6 personas como trabajadores administrativos; siendo un total de 15 empleados que laboran en la empresa, incluyendo al señor Díaz.

La persona que figura como titular de la misma, es el Sr. Mario Edgardo Díaz Méndez, quien después de haber regresado de los Estados Unidos, y tras 20 años de vivir en dicho país, ya había tenido la oportunidad de manejar proyectos de emprendedurismo mediante el establecimiento de una empresa dedicada a la venta de computadoras y sus accesorios; así como de una empresa de Bienes y Raíces obteniendo la respectiva licencia para funcionar en ese sector.

La empresa dedicada a la venta de computadoras fracasó por el manejo inadecuado de la misma, mientras que la perteneciente al sector de Bienes y Raíces dejó de ser rentable como consecuencia de la crisis económica global, la cual afectó duramente los Estados Unidos.

Es partiendo de estas situaciones que el Sr. Díaz Méndez toma la decisión de regresar a El Salvador para invertir en el establecimiento de una empresa dedicada al sector de Transporte de Carga Terrestre.

Ubicación Geográfica

Calle El Conacaste Norte, Polígono H, Residencial “Las Magnolias”, Colón, Departamento de La Libertad.

Es por ello que, desde el 3 de marzo del 2009, comenzamos operaciones para prestar servicios de distribución de mercadería, y la cual hoy en día es parte de una empresa en crecimiento, reconocida por la calidad de sus servicios.

Nos sentimos complacidos con tu presencia en esta empresa, y es nuestro deseo proporcionar un ambiente agradable en el cual cada persona pueda integrarse eficientemente con el objetivo de brindar servicios de calidad y atención esmerada a los clientes y en las funciones que te corresponda desempeñar, y las cuales esperamos las desarrolles con todo tu entusiasmo y optimismo. Si te preocupa algún asunto en relación a tu empleo, no dudes en consultar a la gerencia, la cual gustosamente le buscará soluciones a las inquietudes.

El presente manual contiene información de mucho interés para ti, por lo que te invitamos que lo leas detenidamente.

Deseándote éxitos en tu carrera en la empresa.

Atentamente.

La Gerencia.

2. Misión y Visión.

MISIÓN:

“Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga terrestre, dotada con un amplio equipo de reparto y distribución, y la efectividad en el manejo de sus paquetes y envíos y brindando la mejor atención con amabilidad y responsabilidad que nuestros clientes se merecen”.

VISIÓN:

“Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la prestación y distribución de mercadería de transporte de carga, identificados por la calidad en el despacho y entrega; lo que nos proyecta a la excelencia en el servicio, con responsabilidad y profesionalismo creando fidelidad en nuestros clientes”.

3. Objetivos de la empresa.

Objetivo General.

Proveer al mercado distribuidor de mercadería, con transporte de carga terrestre, con equipo de reparto seguro y protegidos, que permitan satisfacer la demanda de nuestros clientes y la eficiencia en el manejo y distribución de sus envíos hacia su destino.

Objetivos Específicos.

- Brindar una atención esmerada hacia los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades del servicio y de llevar su envío con diligencia en las optimas condiciones.
- Utilizar equipo de reparto que cumpla con los requerimientos del cliente que permita ofrecer una entrega eficiente logrando así fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Inducir en el personal el deseo de mejorar en el desempeño de las labores y que contribuya en la reducción de errores, costos y gastos.
- Crear alianzas con empresas del sector de carga terrestre al interior del país, con la finalidad de expandir la prestación de servicios de distribución de mercadería y lograr así mayor participación, posicionamiento y competitividad en el mercado.

4. Valores que practica la empresa

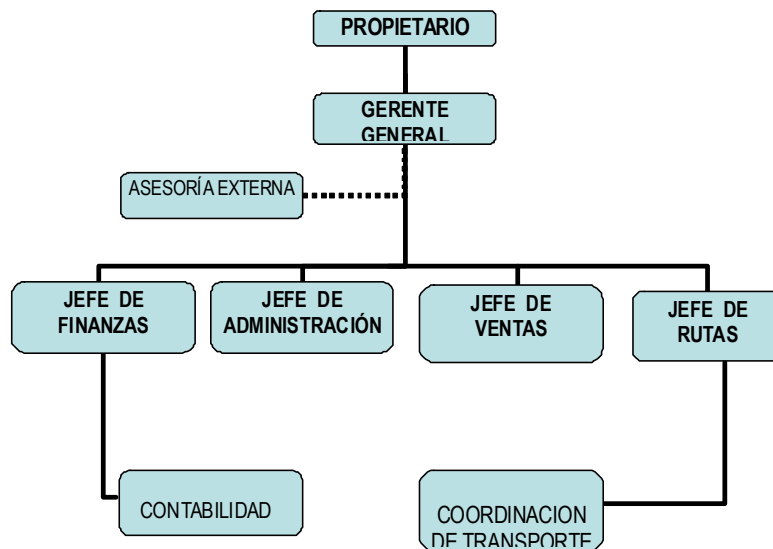
- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- Compromiso con la calidad: Promover la excelencia como meta en el trabajo que se ejecuta.
- Espíritu de servicio: Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la empresa.
- Supervisión continua: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.

- Espíritu de equipo triunfador: Reconocer el trabajo de grupo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- Creatividad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- Comunicación positiva: Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que facilitan el entendimiento de las personas.

5. Estructura organizativa.

a)

Organigrama de Logística Díaz



Simbología:

_____ : Autoridad lineal.

----- : Autoridad de staff (asesoría).

b) Descripción de las diferentes unidades de la empresa.

PROPIETARIO: Se encargará de la aprobación o desaprobación de planes establecidos y elaborados por la gerencia y jefes de las áreas designadas dentro de la empresa, además es el responsable de representar a la empresa en reuniones relacionadas al transporte de carga terrestre, establecidas por las entidades del estado como Vice- Ministerio de transporte, Asociaciones o Cooperativas del sector transporte.

GERENTE GENERAL: Se encargará de dirigir y guiar a la empresa a la obtención del éxito a través de las políticas adecuadas, así como tomar decisiones correctas para asegurar el futuro de la empresa.

ASESORÍA EXTERNA: Su función principal es: capacitar al personal en relación a técnicas administrativas, atención al cliente, precios, mantenimiento para mejorar el desempeño tanto del personal y de la empresa, así mismo; expresar una opinión profesional independiente de la situación de la empresa en todos sus aspectos, financieros económicos y presentar razonablemente los resultados del quehacer del flujo de operaciones de acuerdo a normas y principios y darle cumplimiento a las obligaciones tributarias y legales vigentes en nuestro país.

JEFE DE ADMINISTRACIÓN: Es la encargada de planificar y elaborar los procedimientos y controles que se requieran y velar por el buen manejo de los recursos materiales, económicos, financieros y humanos, así como representar a la empresa cuando la junta directiva así lo estime conveniente, ser fuente de enlace entre clientes y empresa.

JEFE DE VENTAS: Este se encargará de comercializar y distribuir el producto a través de los canales adecuados para que este llegue al mercado en el momento oportuno y satisfacer las necesidades y expectativas. Facturación de ventas, atención y cobro al cliente.

JEFE DE RUTAS: Su función es estrictamente atención y este el encargado de brindar estándares de calidad en los servicios se mantengan a un nivel adecuado para satisfacer la demanda.

PERSONAL DE FLOTA: Estos serán los que llevarán a cabo la transportación del producto, hacia el destino contratado.

JEFE DE FINANZAS: Su papel principal es encargarse de todo lo relacionado a todas las transacciones económicas y financieras para evitar cualquier fuga o faltantes llevando los controles adecuados.

CONTADOR: Su trabajo es mantener los aspectos contables de una manera correcta y transparente, así como mantener informados a los socios de los resultados contables para que estos tomen las decisiones adecuadas en un momento determinado.

6. Obligaciones de los trabajadores.

- Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo con los horarios establecidos.
- Realizar las actividades eficientemente, poniendo el mayor grado de esfuerzo para lograr los objetivos propuestos.
- Tratar de forma respetuosa a los superiores y cumplir las indicaciones dadas por ellos.
- Con respecto al personal que se relaciona directamente con los clientes, la atención debe ser con esmero, en forma eficiente y amable, asegurando la buena imagen de la empresa.
- Mantener buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.
- Cuidar de manera responsable la maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarla en buen estado.
- Realizar una retroalimentación periódica de las disposiciones contenidas en este documento, para evitar cometer faltas innecesarias.

7. Prohibiciones.

- Faltar al trabajo sin previo permiso o causa justificada, o ausentarse del mismo en horas laborales.
- Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de las instalaciones de la empresa, presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo las influencias de droga.
- Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en los recintos de la empresa, a menos que sean necesarios para la prestación del servicio.
- Discutir asuntos políticos, o hacer cualquier clase de propaganda durante la jornada de trabajo.
- Efectuar préstamos con o sin interés con los compañeros de trabajo y ejecutar cualquier tipo de negocio fuera del giro principal de la institución.
- Usar muebles o equipo para objetos distintos para el cual están destinados o en beneficio de personas ajenas a la empresa o hacer trabajos particulares dentro de la misma.
- Practicar actos que puedan poner en peligro la propia seguridad del trabajador, la de sus compañeros, jefes u maquinaria, equipo o materias primas.
- Provocar, causar, participar en riñas o peleas.
- Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros en forma indecorosa, irrespetuosa e insultante.
- Hacer dibujos, pinturas, inscripciones dentro del recinto de la empresa, colocar rótulos o avisos en cualquier parte de la misma sin previo consentimiento de la gerencia.

8. Prestaciones que brinda la empresa.

Las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados son:

De tipo legal:

- El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge y a los hijos hasta la edad de doce años, para lo cual aporta el 3% del salario, y la empresa el 7.5%.
- Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la aportación de 6.25%, y la empresa de un 6.75%.
- En casos de enfermedad o accidente de trabajo, que provoque la incapacidad para el empleado, se regirá por las disposiciones emanadas de Ley del ISSS.
- Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo, y los que tengan menos lo recibirán de forma proporcional.
- El empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese período.

Adicionales a la Ley:

- Se otorga a cada miembro un vale trimestral para compras en supermercado, por el valor de \$20.00
- Cuando un trabajador labore hasta las 8:00 p.m. o más, tendrá derecho al transporte hasta su casa, y a la cena correspondiente.
- Si se requiere que un empleado comience a laborar a las 6:00 a.m., se le dará el desayuno.
- En el mes de diciembre, cada trabajador recibirá una canasta navideña, valorada en \$25.00.
- Todos los empleados gozarán de un seguro de vida, por un valor de \$2,500.00 respectivamente, cuyo costo estará a cargo de la empresa.
- En caso de fallecimiento de un empleado, se le entregará a la familia en concepto de gastos funerarios la cantidad de \$200.00.

9. Contratación individual del empleado.

La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual se renovará cada año.

Algunas especificaciones del documento son:

HORARIO DE TRABAJO:

El horario del personal es de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de almuerzo, de las 12:00 m.

Sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.

FORMA Y LUGAR DE PAGO:

El sueldo de cada empleado será entregado en efectivo en las instalaciones de la empresa, en períodos quincenales, aplicando los descuentos de la ley (ISSS, AFP, Impuesto Sobre la Renta), para lo cual recibirá una boleta de pago con las especificaciones de los valores cancelados y los respectivos descuentos.

AGUINALDO:

En la primera quincena del mes de diciembre, se proporcionará al empleado el aguinaldo correspondiente, el cual se calculará según lo establecido en el Código de Trabajo.

VACACIONES ANUALES:

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozará de quince días de vacaciones remuneradas.

DÍAS DE ASUETO:

Primero de enero.

Jueves, viernes y sábado de semana santa.

Primero de mayo.

Tres, cinco y seis de agosto.

Quince de septiembre.

Dos de noviembre.

Veinticinco de diciembre.

10. Es tiempo de comenzar labores.

Ahora que formas parte de esta empresa, tienes el compromiso de servir a todos aquellos clientes que necesitan la prestación de servicios de transporte de carga terrestre.

El Primer Día En La Empresa.

El primer día de labores en nuestra empresa constituirá el punto de partida entre la relación laboral que tendrá lugar entre Logística Díaz y tu persona, como resultado de tu contratación, por lo tanto se trata de una jornada en la que inicialmente serás presentado a tus colegas inmediatos de trabajo y tu jefe inmediato superior, quien será el encargado de guiarte a lo largo de tus primeros días laborando en esta nueva entidad.

Es importante que te muestres atento a las indicaciones acerca de funciones correspondientes a fin de que puedas aprender fácilmente lo que necesites para poder desarrollar satisfactoriamente las tareas que formarán parte de tus responsabilidades, independientemente del puesto o cargo que debas ocupar.

Debes así mismo tener presente que tu jefe inmediato superior es a quien debes recurrir en caso de algún problema en estos primeros días de adaptación.

Información y Atención

Para cualquier aclaración e información estamos a tu disposición, de modo que puedes dirigirte a tu jefe inmediato quien está completamente facultado para encaminarte en tus primeros días como empleado de nuestra empresa.



ANEXO 7

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

LOGÍSTICA DÍAZ

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Empleado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que Desempeña: _____

Fecha de Inicio en el Puesto Actual: _____

Evaluador: _____

INDICACIONES:

Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado.

Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a

Cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Excelente: El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en que se desenvuelve, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

Muy Bueno: El desempeño sobresaliente, y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.

Bueno: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

Regular: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está Cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.

Deficiente: El empleado no esta realizando de manera adecuada ninguna de las funciones Exigidas por el puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño.

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	puntos
Puntos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	

ASPECTOS GENERALES

Factor	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Rendimiento							
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones.							
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa.							
Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.							
Conocimiento del Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la capacidad de liderazgo, manejo de personal, capacidad de análisis, facilidad de expresión, conocimiento de leyes y reglamentos.							

Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa.							
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros, relaciones interpersonales.							

RESULTADOS FINALES		
Puntos Obtenidos	Calificación:	
	Escalas	Rango
		Menos de 20
	Deficiente	De 20 a 30
	Regular	De 31 a 41
	Bueno	De 42 a 51
_____	Muy Bueno	De 52 a 70
	Excelente	De 71 a 80
Revisado por: _____ Fecha: _____		
Firma: _____		

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DEL TRABAJADOR

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre: _____

Nombre: _____

Edad: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Estado Civil: _____

Profesión u oficio: _____

Profesión u Oficio: _____

Domicilio: _____

Domicilio: _____

DUI N°: _____

DUI N°: _____

Expedido en: _____

Expedido en: _____

el: _____ de _____

el: _____ de _____

En representación de _____, nosotros _____ y _____, de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO

El trabajador se obliga a prestar sus servicios como _____. Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

b) DURACION DE CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO

El presente Contrato se celebra por tiempo indefinido, a partir del _____ de _____ de 201__.

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El lugar de prestación de servicios será en _____, Departamento _____.

d) HORARIO DE TRABAJO

Del día _____ al día _____, de _____, a _____
Y de _____, a _____.
Día _____ de _____, a _____

Semana Laboral de _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el patrono o Gerente General y el Trabajador o con la persona asignada por estos.

e) SALARIO: FORMA DE PAGO Y LUGAR DE PAGO.

El Salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma

(Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tareas)
Y se pagará en dólares en _____
(Lugar de pago: Ciudad) _____ (Casa, Oficina, Banco, etc.)
Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____
(Semanal, quincenal, etc. Por planillas, recibos de pago.)

La operación de pago principiará y se continuara sin interrupción a mas tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día _____ siguiente al pago.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES

El Patrono suministrara al trabajador las herramientas y materiales necesarias para el desenvolvimiento de sus labores.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES

Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____, a los _____ días del mes de _____ de _____.

F. _____

Patrono o Representante

F. _____

Empleado

Si no puede el trabajador firmar:

F. _____

Testigo de identificación

**CONTROL DE ASISTENCIA INDIVIDUAL
LOGÍSTICA DÍAZ**



Horas Extras _____

Horas Tardías _____

Observaciones _____



Fecha	Mañana		Tarde		Extra		Total Horas
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
Total Primera Quincena							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
Total Segunda Quincena							
Firma _____							



"Logística Díaz"

Solicitud de Permiso

Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____

Cargo que Desempeña: _____

Hora de Entrada: _____

Hora de Salida: _____

Motivo de Permiso: _____

Personal _____

Enfermedad parientes _____

Oficial _____

Defunción parientes _____

Enfermedad _____

Otros _____

Fecha de permiso:

Desde: _____

Hasta: _____

Con goce de sueldo: _____

Sin goce de sueldo: _____

Firma del empleado

Firma del jefe

LOGÍSTICA DÍAZ
VALE DE CAJA CHICA

Recibí de: _____

La cantidad de (\$) _____):

En concepto de: _____

Colón, La Libertad, _____ de _____ de 20_____

F. _____

F. _____

Autorizado por

Recibido

"Logística Díaz"



TARJETA DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE PAQUETES DE MERCADERÍA

NOMBRE DEL PRODUCTO:

Fecha	Entradas			Salidas			Existencias
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad