

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**PROYECTO DE ESTUDIO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU EVOLUCION
EN EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE UN OPERADOR LOGISTICO, DURANTE EL
PERIODO 2017 AL 2021 EN ZONA 14, CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA**



LIC. OSCAR RAMON MENDEZ AGUILAR

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**PROYECTO DE ESTUDIO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU EVOLUCION
EN EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE UN OPERADOR LOGISTICO, DURANTE EL
PERIODO 2017 AL 2021 EN ZONA 14, CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018, bajo las líneas de investigación del inciso 1.8 los proyectos artesanales como una alternativa para apoyar el desarrollo socioeconómico local en Guatemala.

AUTOR: OSCAR RAMON MENDEZ AGUILAR

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldan

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera

Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: M.Sc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A.E Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: JOSE RAMON LAM ORTIZ

Evaluador: EDGAR JUÁREZ SEPULVEDA

Evaluador: CARYL ALONSO JIMENEZ

DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Oscar Ramon Mendez Aguilar**, con número de carné: **201111893**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: 

DPI: 2189 48298 0114



ACTA MA No. FEP-FS-B-25-2022

ACTA/EP No. 3084

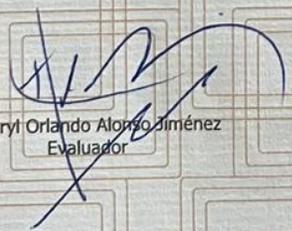
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el sábado 22 de octubre de 2022, a las 16:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licenciado Oscar Ramón Méndez Aguilar**, carné No **201111893**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE UN OPERADOR LOGÍSTICO, DURANTE EL PERIODO 2017 AL 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 14."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **14/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.**

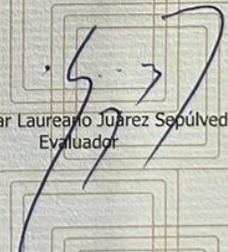
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



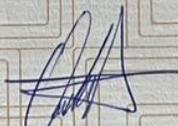
Msc José Ramón Lam Ortiz
Coordinador



Dr. Caryl Orlando Alonso Jiménez
Evaluador



Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Evaluador



Lic. Oscar Ramón Méndez Aguilar
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el Lic. OSCAR RAMÓN MÉNDEZ AGUILAR, Carné 201111893, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

| Punteo | |
|--|-----------|
| Zona: | 57 |
| Presentación Trabajo Profesional de Graduación II: | 14 |
| Nota final: | 71 |

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

f) *Isabel Cristina Oliva Castro*
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en, primer lugar, por darme la vida, el sustento, la fuerza y la sabiduría que me han permitido llegar a donde estoy.

A mis padres por su guía y apoyo incondicional. Sin sus sabios consejos, sus palabras de aliento, su orientación y su afecto no sería hoy quien soy. Gracias por no dejarme nunca darme por vencido, aun en los momentos de mayor desaliento.

A mis hermanos, quienes han sido pilar fundamental durante este largo viaje, su apoyo incondicional ha sido el combustible necesario para llegar a culminar esta meta de vida.

A mis abuelos, quienes han estado para apoyarme todo el tiempo, por creer en mí y en mi potencial, su ejemplo de vida a día de hoy sigue siendo la motivación más grande.

A Patricia Mendez, mi primera maestra y quien sembró en mi la semilla del conocimiento, gracias por la paciencia al enseñarme a leer y escribir mis primeras palabras, ha sido un pilar fundamental de mi formación profesional.

A Arturo Flores, por ser mi asesor en este Trabajo Profesional de Graduación, por brindarme su tiempo, orientación y conocimientos durante su desarrollo, sin duda sus enseñanzas serán útiles a nivel profesional y personal.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, gracias por haberme dado la dicha de formarme en mi alma mater, gracias por formarme a nivel profesional y por tener el privilegio de ser egresado de esta honorable casa de estudios.

Por último, me gustaría agradecer a todos los catedráticos y compañeros por hacer de este una experiencia grata y enriquecedora, tanto a nivel personal como profesional.

Contenido

| | |
|--|-----|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| 1. Antecedentes..... | 1 |
| 2. Marco teórico..... | 9 |
| 2.1. Administración..... | 9 |
| 2.2. Proceso Administrativo..... | 10 |
| 2.2.1 Planeación | 11 |
| 2.2.2 Organización | 16 |
| 2.2.3 Integración De Personal..... | 21 |
| 2.2.4. Dirección | 22 |
| 2.2.5 Control | 26 |
| 2.3 Operador Logístico | 29 |
| 2.3.1 Importancia De Un Operador Logístico..... | 29 |
| 2.3.2 Subcontratación De Los Operadores Logísticos | 30 |
| 2.3.3 Tipos De Operadores Logísticos..... | 30 |
| 2.4 Gestión Por Procesos | 31 |
| 2.5 Logística..... | 32 |
| 2.6. Gestión de compras | 32 |
| 2.6.1 Proceso De Compras..... | 33 |
| 2.6.2 Segmentación De Compras | 33 |
| 2.6.3 Funciones Del Departamento De Compras | 34 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.6.4 | Objetivos Del Departamento De Compras | 35 |
| 2.6.5 | Selección De Proveedores..... | 36 |
| 2.7 | Metodología de Marco Lógico | 37 |
| 2.7.1 | Identificación Del Problema Y Alternativas De Solución | 38 |
| 2.7.2. | Matriz de marco lógico | 41 |
| 2.8. | Formulación y evaluación de proyectos | 45 |
| 2.8.1. | Etapa De Formulación Y Preparación..... | 45 |
| 2.8.2. | Etapa De Evaluación..... | 45 |
| 2.9. | Tipologías de proyectos | 46 |
| 3. | Metodología..... | 48 |
| 3.1 | Método Científico | 48 |
| 3.1.1. | Fase Indagadora | 49 |
| 3.1.2. | Fase Demostrativa | 49 |
| 3.1.3. | Fase Expositiva..... | 49 |
| 3.2 | Enfoque de la investigación | 49 |
| 3.3. | Diseño de la investigación..... | 50 |
| 3.3.1. | Investigación No Experimental..... | 50 |
| 3.3.2. | Investigación Transeccional | 51 |
| 3.4. | Alcance | 51 |
| 3.5. | Técnicas de investigación | 51 |
| 3.5.1. | Técnicas De Investigación Documental | 51 |
| 3.5.2. | Técnicas De Investigación De Campo | 52 |
| 3.5.3. | Población | 52 |
| 3.6 | Definición del problema..... | 52 |
| 3.6.1. | Pregunta General De Investigación | 52 |

| | |
|--|----|
| 3.6.2. Delimitación Del Problema | 53 |
| 3.6.3. Delimitación Geográfica | 53 |
| 3.6.4. Delimitación Temporal | 53 |
| 3.6.5. Unidad De Análisis..... | 53 |
| 3.7. Objetivos | 54 |
| 3.7.1. Objetivo General | 54 |
| 3.7.2. Objetivos Específicos..... | 54 |
| 3.8. Procedimiento | 54 |
| 3.8.1. Recopilación De La Información | 54 |
| 3.8.2. Análisis De La Información | 54 |
| 3.8.3. Presentación De La Información | 55 |
| 4. Discusión De Resultados..... | 56 |
| 4.1 Procesos Principales Del Operador Logístico | 56 |
| 4.2 Análisis De Los Procesos Claves Y Su Evolución En El Nivel De Rentabilidad... 58 | |
| 4.3 Evolución de los procesos clave | 61 |
| 4.4 Comportamiento Del Margen Bruto..... | 64 |
| 4.5 Metodología De Marco Lógico..... | 66 |
| 4.6 Propuesta..... | 71 |
| Conclusiones..... | 73 |
| Recomendaciones..... | 74 |
| Bibliografía..... | 75 |
| Anexos | 81 |

Resumen

Como parte del plan de estudios de la Maestría en Artes en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Facultad de Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se desarrolló este trabajo profesional de graduación titulado: “Proyecto de estudio de procesos administrativos y su evolución en el nivel de rentabilidad de un operador logístico, durante el periodo 2017 al 2021 en zona 14, ciudad de Guatemala, Guatemala”

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo identificar la evolución de la gestión de procesos de un operador logístico ubicado en la ciudad de Guatemala, teniendo como marco referencial los resultados financieros obtenidos durante los ejercicios fiscales del periodo 2017-2021.

El método científico fue la metodología aplicada, la cual ha sido útil para el desarrollo e identificación de los aspectos más importantes de la presente investigación, desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de conclusiones y recomendaciones, ya que el objetivo principal de esta investigación está enfocado en la búsqueda de áreas de oportunidad dentro de la gestión de procesos de la empresa, la cual realizó un análisis de los principales procesos a nivel macro que impactan directamente en el nivel de rentabilidad.

A través de un enfoque cuantitativo, se realizó el estudio de las variables en cuestión, el análisis de los procesos a nivel macro y la información brindada por el gerente financiero a través de una entrevista no estructurada, son factores clave para el desarrollo de la investigación y esto permite que se identifiquen las áreas de oportunidad, así como también las fortalezas y oportunidades del mercado actual.

Se concluye la presente investigación indicando que, de todos los procesos evaluados y analizados, el proceso de compra de servicios a nivel macro es el que tiene mayor participación en los resultados obtenidos en cuanto a la rentabilidad, razón por la cual es indispensable realizar los análisis correspondientes y de manera periódica del proceso de compras que realiza el operador logístico, de tal forma que se recomienda

la inclusión de un puesto en la estructura organizacional que tenga como rol principal la negociación con los proveedores y socios comerciales en búsqueda de la optimización del proceso de compras, en cuestión de calidad, precio y servicio.

En la sección de discusión de resultados se propone la implementación de la metodología de Marco Lógico, esta herramienta servirá como punto de referencia para implementación de mejoras concretas a la empresa, es un recurso bastante útil y de carácter objetivo, es de mucha utilidad para el diseño de proyectos, pasando por la ejecución e incluso como método de monitoreo y seguimiento de los objetivos planteados.

Introducción

Es importante tomar en cuenta que en el creciente mercado global exige a las organizaciones la búsqueda constante de la optimización de procesos con el uso de herramientas que faciliten el cumplimiento de tiempo y calidad en la producción de bienes de consumo y servicios, de este modo, se pretende maximizar la utilidad de las organizaciones a través de la participación en el mercado.

La presente investigación tiene como objeto de estudio un operador logístico ubicado en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, Guatemala. El cual se dedica a logística de transporte, transporte de carga, almacenamiento y depósito, agentes de aduanas y agentes de despacho. La logística es un factor clave y nunca se detiene, pues es bastante susceptible a los cambios tecnológicos, la situación económica y las necesidades cambiantes de los clientes, por lo que es uno de los principales retos a los que se enfrenta un operador logístico, los negocios cambian diariamente y este es un reto para los operadores logísticos, pero también es una oportunidad para tomar en cuenta los avances de sus clientes e ir junto con ellos buscando soluciones estratégicas, competitivas y sostenibles a largo plazo.

Es por tal motivo que este Trabajo Profesional de Graduación es relevante para el desarrollo comercial del objeto de estudio, el cual consta de cuatro capítulos detallados a continuación.

El capítulo 1: Antecedentes, presenta una serie de estudios previos que se han llevado a cabo en cuanto al estudio de los procesos administrativos, los cuales se relacionan de forma directa o indirecta con el tema objeto de estudio, este conjunto de estudios tiene como fin primordial enriquecer los fundamentos que dan pie a esta investigación, mostrando distintas posturas y puntos de vista de diferentes autores sobre el tema.

El Capítulo 2: Marco Teórico, es la base principal para la comprensión del documento. Producto de la búsqueda y recopilación de múltiples definiciones, explicaciones y teorías en fuentes primarias y secundarias, este capítulo ha sido redactado con el

objetivo de incrementar el conocimiento de los principales temas relacionados con el problema de investigación.

Capítulo 3: Metodología, consta de los elementos principales de la investigación, estos son la definición y delimitación del problema, los objetivos y la explicación de los métodos utilizados para desarrollarlo. De igual manera, se presenta la descripción de las técnicas y herramientas utilizadas para la obtención de información valiosa en el trabajo de campo y el procedimiento utilizado para el desarrollo del Trabajo de Profesional de Graduación. En esta sección se menciona el manejo ético de la información de la empresa debido a la confidencialidad exigida por las autoridades que permitieron realizar el estudio en su nombre.

El Capítulo 4: Discusión de Resultados, presenta los análisis de la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de investigación y sus respectivas herramientas. Acompañada de varios gráficos estadísticos que tienen como objetivo resumir el conjunto de datos, la discusión de los resultados tiene una representación visual cuyo objetivo es hacer más comprensible la interpretación de los valores.

Luego de desarrollar los principales capítulos del Trabajo de Graduación Profesional, se presentan las conclusiones definidas como el extracto ideológico de cada capítulo. En este apartado se expresan los resultados finales del estudio, los cuales se corresponden con el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, no en base a una opinión personal sino a los hallazgos obtenidos en cada uno de los pasos realizados con anterioridad.

Como parte de contribuir con la investigación a la comunidad de estudiantes y otros investigadores, se presentan las recomendaciones del estudio, sugiriendo formas de mejorar el desempeño de ciertas actividades específicas y sugiriendo aspectos a considerar para futuras investigaciones.

Parte fundamental de cualquier estudio es el soporte documental de los fundamentos teóricos, es por ello que al final de las recomendaciones se presenta la bibliografía correspondiente al listado de fuentes utilizadas para el desarrollo del Trabajo de

Profesional de Graduación. También se incluyen los anexos que forman parte complementaria de la investigación realizada.

La última sección del documento presenta el índice de gráficos y el índice de tablas que facilitan la búsqueda de información específica que el lector desea encontrar.

1. Antecedentes

El proceso administrativo ha sido ampliamente estudiado y analizado desde diversas perspectivas, conocer y entender cada uno de estos enfoques aportará valor a cada uno de los procesos que actualmente la unidad de estudio posee.

La investigación actual se enmarca desde un enfoque teórico, a través del cual se evaluarán los procesos ya existentes y se entregará una propuesta de valor en pro de la optimización de recursos y el incremento de la rentabilidad.

El primer trabajo corresponde a la tesis para optar al grado de maestro de Chub Ical (2009) quien realizó “Evaluación del proceso administrativo en la gestión pública, El caso de la dirección departamental de educación de Alta Verapaz, Guatemala” en dicho trabajo se hace énfasis en la importancia de desarrollar adecuadamente el proceso administrativo y lo reconoce como herramienta principal de trabajo que deben de utilizar las altas gerencias de las organizaciones, sean públicas o privadas, ya que es imprescindible que se desarrolle dicho proceso para el logro de objetivos organizacionales.

“El desarrollo de la planificación es necesario y obligatorio diseñarlo y ejecutarlo para establecer los objetivos y las acciones que se debe de realizar, ya sea a corto o mediano plazo y que permita el logro de resultados previamente establecidos. Se trata de plantear estrategias para lograr mejores resultados y se requiere el diseño de planes funcionales y convertir la planificación en una herramienta de trabajo de cualquier gerente que dirija una empresa, institución o dependencia.” (Chub Ical, 2009) en esta parte Maximiliano Chub, hace referencia a la importancia de elaborar de forma cuidadosa cada una de las fases del proceso, aun así, el proyecto se encuentre iniciando, definir adecuadamente la etapa de planeación es crucial para el cumplimiento de objetivos.

Álvaro Mendez en su tesis “Importancia de implementar un proceso administrativo único para la administración pública” para optar al grado de maestro en derecho administrativo, describe el proceso administrativo como “Un conjunto secuencial y

normado de actos, tramitados ante autoridad administrativa, para la formación o impugnación de un acto administrativo.” (Mendez Álvarez, 2019) Como lo describe el maestro Mendez en su tesis, un “conjunto secuencial” es importante que se respete el desarrollo de cada una de las partes del proceso administrativo, todas y cada una debe de cumplirse en su totalidad, de lo contrario no podría considerarse un proceso administrativo completo y eficiente.

La ing. Teresa Tapia en su tesis “Análisis del proceso administrativo de la microempresa “Quimi Limpieza” en la ciudad de esmeraldas” previo a la obtención del título de Magíster en Administración de empresas, Tapia refiere que “El objetivo de la investigación fue el de analizar el proceso administrativo de “Quimi Limpieza”, para lo cual se estableció un metodología que permita su consecución, aplicando los métodos deductivo e inductivo y la investigación aplicada, los que permitieron que los conocimientos científicos adquiridos en el proceso investigativo, fueran utilizados y aplicados en pos del mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa.” (Tapia López, 2017) Optimizar el proceso administrativo debe ser el fin primordial del estudio realizado, es importante descomponer cada uno de los procesos en forma de análisis para identificar las áreas de mejoran que existen, explotar las debilidades del proceso y enfocarlas en área de oportunidad es fundamental para generar una propuesta de valor a la unidad de estudio.

Ortega (2008) realizó un trabajo de investigación que tuvo como objetivo incrementar las ventas del centro de producción de confecciones realizando mejoras en los procesos administrativos y operativos, con el fin de reducir al máximo todos los problemas que afectan el rendimiento del mismo. La metodología que se usó fue el método científico basado en el estudio del campo utilizando técnicas, herramientas y estrategias de la Ingeniería Industrial; a la vez también se empleó Cadena de valor, las 5 Fuerzas de Porter y Análisis FODA; y para el diagnóstico Diagrama de Causa – Efecto y Diagrama de Pareto, entre otras. Se halló que la empresa tenía pérdidas, debido a la baja producción de prendas, elevados costos de producción y deficiencia en la dirección. Esta propuesta tuvo un plan de acción que consistió en reestructurar la organización de la empresa, manual de procedimientos de sistema de control/registros, estandarización de los métodos de trabajo,

plan estratégico en la Gestión de Compras, programa de capacitación al personal y un plan de promoción publicitario.

Álvarez y De la Jara (2012) presentaron un trabajo que tuvo como objetivo la optimización de los procesos en términos de aumento de la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente. Se diagnosticó que existe un tiempo excesivo por paradas de planta, y además un alto porcentaje de mermas de las botellas, tapas, y etiquetas. Para el primer caso se implementó la herramienta SMED que ayudó a la reducción de tiempos de parada en un 52% y para el segundo caso se propuso la implementación de los límites de control para las mermas, de manera que se redujo la variabilidad de las mismas. Las propuestas de mejora que se presentaron no son independientes una de la otra, por el contrario, se logró una sinergia entre ellas que permitió un mejor aprovechamiento de recursos y aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual permitió mayores ventas e ingresos, y, por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.

Bermúdez y Marcano (2006) diseñaron un trabajo que permitió registrar de manera automatizada todas las transacciones realizadas por la misma y de ese modo tener datos actualizados y un mejor manejo de los registros contables. La metodología que se utilizó fue la investigación de campo y documental, también se explicó la situación de los procesos, se identificaron las fortalezas, debilidades y se determinó la propuesta del nuevo sistema. Mediante esta implementación de propuesta se logró obtener un mejor control y desarrollo de las funciones involucradas del sistema propuesto (procesos de venta, compras, inventario, depreciación, control de efectivo, registro de bienes).

Villón y Hernández (2012) desarrollaron un trabajo que tuvo como objetivo analizar y mejorar los procesos operativos de mayor trascendencia del área de reparaciones y su administración. Los principales problemas que se presentaron en esta bodega fueron: tiempos muy largos para la reparación y transferencia de productos, desorganización de la bodega, falta de estandarización de procesos y control en la bodega, entre otros. Se realizó el análisis y evaluación de los problemas encontrados, para ello se recolectó información como entrevistas, observación y datos históricos.

Se utilizaron herramientas como el Diagrama Ishikawa de causa-efecto, análisis Pareto y revisión de los procedimientos tanto operativos como administrativos. Los resultados fueron incremento del nivel de servicio, agilidad, eficiencia y confiabilidad en las operaciones.

Cruz y Burbano (2012) elaboraron un trabajo donde identificaron los desperdicios y las posibles herramientas de Lean a utilizar para eliminarlos, luego de ello se propusieron planes de implementación en donde se definieron las actividades y el orden de las ejecuciones específicas para la implementación de 5S, Trabajo Estandarizado, TPM, Balanceo de la línea y diseño de un sistema Pull en la línea de mezcla de ingredientes de panadería de la empresa en estudio. Al seguir esta metodología de implementación propuesta y al poner en marcha la aplicación de las herramientas Lean, se lograron mejoras significativas en el sistema productivo, especialmente mejoras en los costos de producción y en el nivel de servicio de la línea de panadería de la empresa en estudio. Centro (2012) realizó una investigación donde mencionó que la empresa Avon trabajó bajo estándares de calidad y de buenas prácticas de manufactura previamente establecidas, por lo que fue indispensable llevar a cabo eficientemente este proceso para garantizar la rentabilidad del negocio a través de ganancias netas derivadas en la reducción de costos asociados directamente al producto. El problema era que las metas referidas no eran alcanzables en las líneas de producción, puesto que se mantenían registros por debajo de los objetivos establecidos, debido a las paradas de líneas por falta de componentes o ingredientes finales, falta de orden y limpieza en las áreas operativas, arranque tardío de las líneas durante una jornada de trabajo por la demora en la puesta a punto de los equipos y por la falta de personal. Se propuso mejorar la gestión de producción en las líneas de empaque, comenzando con el área de colonias, el cual fue replicado para el resto de áreas. Para ello se desarrolló el Lean Manufacturing, que permitió reducir los desperdicios, a través de un modelo para una de las áreas de mayor impacto a niveles de ventas, de manera que, al ser implementado, los resultados pudieran ser directamente evidenciables y luego replicadas al resto de las áreas de producción.

Zacualtipán (2010) presentó un trabajo que tuvo como objetivo implementar las 5 "S" en toda la empresa para mantener un mejor orden y limpieza en cada una de las áreas de trabajo, evitando así pérdidas de tiempo y la mala presentación de la empresa. Las

metodologías que se realizaron fueron la recopilación de información de las 5 “S”, análisis de información, revisión de cada área a través de fotografías, manual de las 5 “S”, capacitación al personal a través de cursos y se realizaron reglamentos nuevos. Esta metodología aporta grandes beneficios y cambios que los compradores notaron en su visita, pero en especial ayudó a incrementar la calidad del pantalón con el esfuerzo de todos los trabajadores. Se logró obtener una mejor organización y calidad dentro de ella, ya que cada trabajador se sintió realmente motivado al desarrollar su trabajo y a la vez se obtuvieron grandes resultados que ayudó a disminuir las pérdidas de tiempo y a incrementar la calidad en el producto.

Yáñez (2010) ejecutó un trabajo que tuvo como objetivo principal analizar y mejorar los procesos operativos de mayor trascendencia en el departamento de Gestión Administrativa en el Área de Logística para obtener mayor agilidad, seguridad y eficiencia en la operación de la misma. Para ello se analizó la situación interna y externa de la empresa; se realizó la revisión del microambiente; se efectuó un análisis interno de la empresa, determinando las diferentes capacidades administrativas, financieras, comercialización, tecnológicas y de talento humano, además de las matrices de impacto interno, externo, aprovechamiento y vulnerabilidad; y finalmente se determinó el direccionamiento estratégico, matriz axiológica, misión, visión, objetivos, políticas, estrategia POA y mapa estratégico. Se logró una optimización en el tiempo de respuesta de atención de los requerimientos de los clientes y además se generó un valor agregado tanto para la empresa, como para el cliente, además se logró que los empleados se sientan comprometidos y que el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.

Arias y Gil (2011) diseñaron un trabajo que fue la creación de una propuesta en el proceso administrativo de facturación de proveedores en METROKIA S.A., teniendo como beneficiarios a los empleados y proveedores. Se buscó la optimización en los tiempos de respuesta de pagos a los proveedores, dando una buena imagen, buscando la satisfacción de sus clientes y determinando un proceso definido de pago. Se observó que la empresa presentaba una deficiencia importante en unos de los procesos administrativos y fue debido al trámite de las facturas de los proveedores, lo que reflejó su falta de eficiencia y eficacia en los procesos internos desde que llega la factura a la empresa hasta el momento de su pago. Para ello se realizó tres

propuestas: Crear un Dpto. de compras, implementar un manual de procedimientos para el manejo de las facturas de los proveedores o crear un vínculo en la página web actual llamado “proveedores”, con ello se logró una mayor agilidad en la facturación y pago de los proveedores y un aumento de la competitividad frente a otras empresas del sector industrial.

Córdova López (2012), en su trabajo “Proceso Administrativo” afirma que el proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios. El proceso administrativo no solamente se lleva a cabo en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo.

Flores (2015) en su tesis titulada “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega”, su principal objetivo fue analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de esta institución, pretendiendo constatar si se aplica de forma continua y adecuadamente el proceso administrativo, para establecer medidas correctivas que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa. En este contexto concluyen que el proceso administrativo se lleva a cabo de forma parcial, esto debido a los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, por lo tanto, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Osorio (2014) cuya tesis tiene como título “El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango” – Guatemala, cuyo objetivo general es establecer la aplicación de una gestión administrativa, para así poder establecer la manera en que se utilizara en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango Guatemala. Para dicha investigación se trabajó con una población de 80 establecimientos equivalentes al 100%, de forma aleatoria se eligieron 60 establecimientos equivalentes al 75% del total, a los cuales se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas buscando encontrar las deficiencias o debilidades de dicho proceso. Por lo

tanto, utilizó boletas tricotómicas, es decir, a la pregunta se le presentó tres alternativas; y debían escoger una, además en donde deben especificar o aclarar la opción que elijan, se expusieron 20 cuestiones en la boleta, la investigación que se realizó es de tipo descriptivo. La conclusión obtenida con dicha investigación fue que la hipótesis alternativa se acepta lo que quiere decir que los establecimientos educativos privados utilizan incorrectamente el proceso administrativo, por lo que presentan efectos negativos tales como: el poco ingreso de alumnado por año, una deserción preocupante, las utilidades no cubren los gastos que realizan, etc.

Aguilar, Jaramillo, Ramirez, & Lopez (2013) en el artículo científico Entorno y Proceso Administrativo de NICOLE S.A. – Colombia, cuyo objetivo fue Determinar la relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo, la metodología utilizada en esta investigación fue de tipo descriptiva, ya que buscaba analizar una realidad ya existente, para encontrar el proceso administrativo en relación con el entorno utilizado por la organización NICOLE S.A. La entrevista se enfocó en los jefes de área, quienes son los encargados de llevar a cabo la mayor parte del proceso administrativo. Los resultados de dicha investigación refuerzan la importancia que tiene el entorno para la empresa, siendo afectada positiva o negativamente dependiendo del marco en que se esté desarrollando. Problemas en el proceso administrativo como la desorganización, sumado a un cambio en el entorno como la sobre oferta de maquilas, puede significar la caída de una organización; es allí donde puede verse la estrecha relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo.

Castellanos (2011) en su tesis “Diagnóstico Integral y Propuesta de mejora Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L.” – México, el estudio tuvo como objetivo Realizar un Diagnóstico y desarrollo de una propuesta de mejora administrativa que permita aumentar la productividad de la organización Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L. para ello se fundamentó en diseño de investigación no experimental transaccional o transversal de tipo correlacional – causal. En conclusión, la empresa cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad que, bien aprovechadas, pueden conducir a un incremento de la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de éxito y crecimiento de la empresa son considerables, ya que el análisis realizado señala un nivel de ventas positivo, aun cuando no ha desarrollado un plan de posicionamiento. Por lo

tanto, el estudio de mercado con la posterior implementación de un plan de Marketing enfocado en el posicionamiento, generaría mayores beneficios.

En cuanto al objeto de estudio, es un mercado en crecimiento debido a que los operadores logísticos son empresas que tienen una amplia cobertura geográfica y están organizadas en red. Pueden ofrecer servicios de calidad en cualquier parte del país ya que mantienen relaciones establecidas y cotidianas entre las delegaciones y las sucursales, poseen conocimiento y experiencia en las operaciones que llevan a cabo. Estas empresas están avaladas por una cartera de clientes importantes o por cierto prestigio en el extranjero: el cliente percibe que a su producto estará bien atendido y que nunca se agotará la capacidad del operador.

Se centran en las operaciones que están relacionadas con el transporte, como recogida y distribución, almacenaje, embalaje, etiquetado, seguimiento informático, etc. Para ello disponen de una buena comunicación con puertos, aeropuertos, estaciones ferroviarias y terminales multimodales.

La zona 14, es una de las 25 zonas en las que se divide la Ciudad de Guatemala, según el acuerdo establecido durante el gobierno del político Jacobo Árbenz en 1952, esta zona destaca por ser una zona residencial exclusiva y por su gran concentración de edificios de gran altura. A pesar de que la Zona 14 de la Ciudad de Guatemala cuenta con una alta concentración de edificios residenciales de gran altura y aunque forma parte del distrito central de negocios de la ciudad, tiene una densidad poblacional de 36 habitantes por hectárea, lo que representa un 37% por debajo del promedio ponderando para todas las zonas del municipio en conjunto.

2. Marco teórico

El proceso administrativo, en conclusión, permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera eficiente. Este proceso puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa y cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso en general.

2.1. Administración

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos que cumplen metas específicas de manera eficaz.

De esta definición se pueden agregar otros puntos derivados de su contenido, como el hecho de que los gerentes son las personas que realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Además de lo anterior, la administración se aplica a cualquier tipo de organización, y se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado. Y adicionalmente a ello, la administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Robbins y Coulter (2013), indican que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estos se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, la administración implica garantizar. Mientras que la administración, como señalan Robbins y Coulter (2014), “constituye un modelo para cualquier tipo de organización, sea pública o privada, e independientemente de su tamaño y actividad”.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), definen a la administración como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

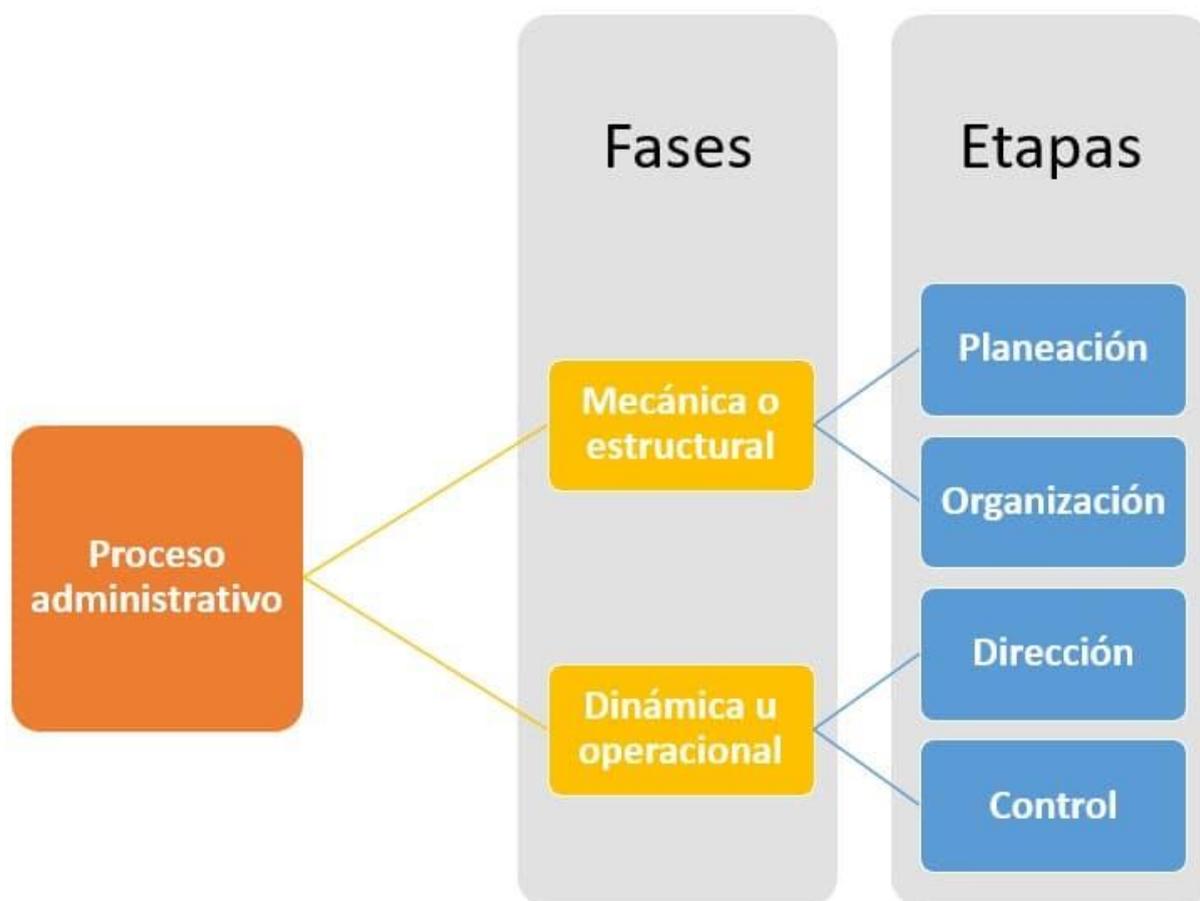
2.2. Proceso Administrativo

Del Rio y del Rio (2009), indican que el proceso administrativo “son las distintas actividades y funciones que se efectúan con el objeto de ordenar de forma adecuada, las diferentes actividades en la empresa incluyendo la moderna”.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), señalan que el proceso administrativo consiste en cinco etapas que son “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo recoge los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades que influyen en la empresa, así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Para ello debe generarse un ordenamiento de actividades a través de los elementos que lo integran. A continuación, se describen cada una de las funciones:

Figura 1

Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia basada en Koontz, Weihrich y Cannice, (2008)

2.2.1 Planeación

Para Robbins y Coulter (2014), la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en determinar las metas de las organizaciones. Una vez que estas se definen, se establecen los objetivos para alcanzarlos de manera sistemática, las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos en la forma adecuada de organizar el trabajo. Indica este autor que la planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), comentan que la planeación “es una de las funciones básicas de la administración, y es la primera fase del proceso administrativo, entre las actividades que toma, es la selección de la misión y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo anterior requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos. Especifican estos autores que: “la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.”

Kotler y Keller (2009), indican que la planeación es el conjunto de decisiones que determinan el comportamiento futuro de una organización.

Robbins y Coulter (2013), especifican que la planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, que pasos deben seguirse y en cuanto tiempo. La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la dirección de directrices como en la toma de decisiones. Indicando las siguientes:

a. Misión

Para Robbins y De Cenzo, (2009), la misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos. La misión debe dar a conocer y articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

Según Rojas (2008), la misión se define como una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirven. Esta se utiliza para definir la función básica de la empresa, los clientes a los que se desea satisfacer, los bienes y servicios que ofrecen y los mercados proyectados.

b. Visión

Es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor. Según Hitt, Ireland y Hoskisson, (2008), la visión es una panorámica de todo lo que en un sentido amplio quiere ser una empresa. Mientras para Fernández, (2008) la visión se entiende como el ideal a alcanzar, es decir “lograr una faena libre de accidentes”.

c. Objetivos

De acuerdo con Robinns (2009), los objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones, especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado. Una definición operativa indica que:

- Un objetivo cuantificado es una meta.
- Un objetivo fijado en tiempo es un programa.

- Un objetivo fijado en recursos financieros es un presupuesto

d. Metas

Son más que un fin al cual se pretende llegar, no son un medio para lograr algo como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas, es decir las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Según Griffin (2010), las metas son objetivos que una empresa espera y planea lograr, las metas se cumplen a través de estrategias, mismas que se definen en un conjunto amplio de planes organizacionales. Las metas se diferencian del objetivo porque están cuantificadas, es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

e. Estrategia

Es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), manifiestan que la estrategia “es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”.

Crespo (2009), indica que las estrategias son las orientaciones y reglas básicas que los negociadores deben seguir para la consecución de los objetivos.

Daft (2008), es de la opinión que es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Las estrategias definen como lo logrará. La palabra estrategia viene del vocablo griego estrategia, que significa arte o ciencia de ser general (entiéndase general como rango militar). El proceso de administración estratégica de ocho pasos generalmente comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

f. Políticas

Robbins y Coulter (2010), refieren que son planes para la toma de decisiones, contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias elásticas y dinámicas, que requieren interpretación para usarse. Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no definen la decisión. Fijan los límites dentro de los cuales deben desempeñarse determinadas actividades o unidades administrativas.

Pérez (2009), señala que la palabra política en el vocabulario empresarial significa “una respuesta específica a unas situaciones repetitivas específicas. Son reglas que ofrecen soluciones a problemas reiterativos o normas de acción aplicables a situaciones en las que concurren circunstancias similares. Mencionando dos políticas las cuales son:

- **Políticas explícitas**

Son normas escritas u orales que proporcionan a los encargados tomar decisiones información que les ayuda a elegir entre alternativas u opciones.

- **Políticas implícitas**

Difieren de las explícitas solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido por las decisiones y la conducta.

g. Procedimientos

Para Robbins y Coulter (2014), los procedimientos son una guía para pensar y decidir, son una guía para actuar. Es un método para llevar a cabo actividades y está orientado hacia las tareas.

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012), indican que los procedimientos “son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras”. Normalmente

debe estar escrito en un documento formal detallando las tareas que deben ser efectuadas. El propósito primario del procedimiento tiene carácter de instrucción.

Los procedimientos se organizan para exponer los objetivos y sirven como una guía para la acción a seguir. Dentro de los componentes de los planes temporales o de uso único se encuentran los siguientes: programas, presupuestos.

h. Programas

Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción.

Robbins y Coulter (2014), definen que los programas “son un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado”. Es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas cuando y donde, se fijan obligaciones y las áreas que se verán afectadas. Los programas deben ajustarse a:

- Objetivos establecidos
- Recursos de la organización
- Naturaleza de las operaciones
- Las condiciones técnicas (Robbins, y Coulter 2014).

Pérez (2009), señala que los programas son una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o en el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

2.2.2 Organización

Según Naumov (2011), la organización es una parte del proceso administrativo en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

Para Porret (2012), el hecho de organizar es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores (elementos son causantes de la producción) y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible, esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo, constituidas por una serie de áreas de responsabilidad (o departamentos), como producción, administración, marketing, recursos humanos, compras, con base en característica y tamaño de la empresa.

El mismo autor señala que las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos de acuerdo con su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

a. Organización Formal

Se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara se rige por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Dentro de los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales como indica Porret (2012), son:

- Un sistema de actividades coordinadas
- Uno o varios grupos de personas
- La cooperación para conseguir unos objetivos
- Una autoridad y liderazgo.

b. Organización Informal

Se distinguen por tener una organización precaria, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas. (Porret, 2012).

c. Organigramas

Sánchez, Herrero y Hortiguera (2013), señalan que es la representación gráfica de la organización formal de una entidad. En el figuran los departamentos con las personas que los dirigen y sus relaciones jerárquicas. Los organigramas cumplen una doble finalidad:

- Desempeñan un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan su estructura organizativa.
- Establecen los niveles de jerarquía y de relación entre ellos.

Todo organigrama debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.
- Debe ser actualizado.

Para Naumov (2011), los organigramas son las estructuras que constituyen una organización, como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad por lo cual menciona los siguientes:

- **Línea directa:** también llamada línea fuerte, línea recta o dura, uno a un puesto con otro. Se interpreta que es la que de manera directa un puesto reporta a otro. Las líneas directas son las más comunes para dibujar y diseñar organigramas.

- **Línea punteada:** Se le llama línea funcional o de puntos o de staff, representa la relación que un puesto tiene con otro, pero de servicio o de staff, es decir no existe un grado de autoridad directa en el que el jefe ordene al que depende de él, porque no es su jefe en realidad, sino solo hay una relación funcional, que es una autoridad limitada, porque el puesto solo da servicio al otro por la función que representa.

d. Estructura Organizacional

Para Robbins (2009), es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama. Según Naumov (2011), es cuando se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa para que esta trabaje sincronizadamente.

e. Diseño organizacional

Rivera, (2010), señala que el diseño organizacional es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

- **Especialización del trabajo**

Según Robbins (2009), consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

- **Departamentalización**

Para Robbins y Coulter (2014), la departamentalización “es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas, y dice que toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales”. Explican que existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia

y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

- **Cadena de autoridad**

Para Terry (2011), es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: Autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- **Tramo de control**

Para Robbins y Coulter (2010), determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

- **Centralización y descentralización**

Reyes (2012), opina que la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Mientras que cuanto más información proporcionen a las decisiones los colaboradores de niveles inferiores y sean tomadas en cuenta entonces se confirmara la descentralización, siempre que sean a favor de la organización. La centralización y descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

- **Formalización**

Robbins y Coulter (2014), consideran que la formalización también se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

f. Manuales administrativos

Rivera (2010), indica que el concepto de un manual es empírico, variable y fácil de comprender significa un folleto, libro, carpeta, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

Franklin (2009) define los manuales como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

Según Graham (2011), el manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Giorgis (2011), clasifica los manuales respecto a su contenido; por lo cual los manuales pueden ser de:

- **Organización**, es decir los que se centran específicamente en los puestos de trabajo de una organización específica (antecedentes, estructura orgánica, funciones, jerarquías y descripción).
- **Procedimientos**, contienen información sobre los pasos a seguir para realizar una actividad, se centran en cómo hacer un trabajo.
- **Puestos y funciones**, presenta un ordenamiento respecto a los puestos dentro de la organización. Implica responsabilidades e identificación de perfiles.
- **Operación**, este documento es el indicado en casos de necesitar apoyo en actividades de conocimiento específico.

- **Ventas**, contiene políticas y procedimientos respecto a esta actividad.
- **Personal**, a través de éste se puede determinar las condiciones de trabajo, prestaciones y servicios del personal de la organización. Algunos autores lo reconocen como reglamento del empleado o manual de recursos humanos.
- **Producción**, en éste se describen todas las etapas de la producción, lo cual se utiliza para la sistematización de los procesos en esta área.
- **Finanzas**, tienen como objetivo velar por los recursos financieros, desde la captación hasta su conservación.
- **Políticas**, éste contiene las normas, con el fin de regular todas las dependencias de la organización.
- **Sistemas**, relacionado con el área de cómputo de la organización.

2.2.3 Integración De Personal

Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) explican que la integración de personal, también llamada administración de recursos humanos comprende obtener el personal idóneo en cada puesto para lograr los objetivos organizacionales.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen a la función gerencial de la integración de personal, “como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar como seleccionar, colocar, promover evaluar, planear las carreras compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y experiencia. Indican los autores antes referidos que existen dos factores situacionales que influyen en la integración de personal las cuales son:

- **Ambiente externo**, son las influencias que pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, político-legales y económicas.
- **Ambiente interno**, es la ocupación de puestos administrativos con personal dentro de la empresa y el exterior, la determinación de la responsabilidad sobre la integración de personal y el reconocimiento de la necesidad de contar con el apoyo de la alta dirección para vencer la resistencia al cambio.

a. Recursos humanos

Para Bohlander, Snell y García (2008), “es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma proporcionando un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica.

b. Capacitación y desarrollo

Según Mondy y Wayne (2010), la capacitación y desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, el autor sigue diciendo que la capacitación brinda a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales y que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo.

De acuerdo con Grados (2014), la capacitación y desarrollo es la acción destinada a incrementar las aptitudes, actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico y que esto se refleje en la superación personal.

2.2.4. Dirección

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir al mejor canal de

comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”, (Robbins y Coulter, 2009)

Según (Anzola 2010). La dirección es “la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa” Benjamín y Fincowsky (2014), refieren a la dirección como el proceso de guiar y proveer el soporte necesario de parte del gerente hacia las personas para que contribuyan con eficacia el al logro de las metas de la organización por medio de un desempeño elevado de los trabajadores.

a. Motivación

Es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. Esta requiere de varios elementos entre los cuales se pueden mencionar, según Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012). Emoción, entusiasmo, motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivo.

Para Robbins y Judge (2010), la motivación, son los procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, los autores siguen diciendo que los tres elementos fundamentales de la motivación son:

- **Intensidad**, que se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien.
- **Dirección**, que está dirigido hacia las metas de la organización.
- **Persistencia**, es decir por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo

Los autores exponen que la teoría de la motivación mejor conocida es la de jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas**. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.

- **Seguridad.** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales.** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- **Estima.** Factores internos como el respeto así mismo, la autonomía y el logro, y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Figura 2

Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Pirámide de necesidades de Maslow según Robbins et al (2009).

b. Comunicación

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2011), es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

Chiavenato (2011), refiere que es el proceso por el cual se transmite y recibe información (palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos), así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común. La comunicación tiene los siguientes propósitos:

- Cohesionar y generar el espíritu de equipo.
- Enriquecer la información para solución de problemas y la toma de decisiones.
- Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- Consolidar la misión la visión y los valores como una cultura laboral.

Para Robbins y Timothy (2013), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. La comunicación engloba tanto la comunicación interpersonal, que es la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, que son todos los patrones, redes, sistemas y sistemas de comunicación en una organización, ambos tipos son importantes para los gerentes.

c. Liderazgo

El liderazgo gerencial consiste en convertir los objetivos, metas y planes plasmados en el plan estratégico rector en ardientes pasiones colectivas; pero ello no se da solo se requiere del nivel gerencial con liderazgo para construir colectivamente. Es también eminentemente una expresión de la creatividad individual por lo que no hay líderes iguales ni modelos técnicos de liderazgos aplicables a todas las personas y situaciones, es un proceso de maduración y de perfeccionamiento del carácter de un individuo; no hay reglas ni patrones, solo reflexiones que permiten la autoformación que resultan muy útiles para quien pretende ser un profesionista y un profesional en materia de gestión y gerencia empresarial, tal como lo señalan Koontz, Wehrich, y Cannice, (2012).

- Líder autocrático: que es el que ordena y espera cumplimiento, es dogmático, positivo dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. Ç

- Líder democrático o participativo: consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.
- Liberal usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados, un alto grado de independencia en sus operaciones

Para Robbins y Coulter (2009), el liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas en su carácter de líder que influye en el comportamiento de los empleados para para que estos cumplan con los objetivos de la empresa los autores siguen mencionando que existen varios estilos de liderazgo entre los cuales se pueden mencionar:

- Liderazgo orientado a la tarea: son los nombres más comunes para indicar los estilos en que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder.
- Liderazgo orientado a las personas: democracia, liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas son normas que indican algún grado de participación de los empleados en la autoridad del jefe o en sus decisiones.
- Liderazgo situacional el gerente que pretende desempeñar de forma eficaz su función de liderazgo debe ser capaz de elegir el estilo que mejor se ajuste a la situación.
- Liderazgo carismático: inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea.
- El liderazgo transnacional, o negociador apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas.

Según Robbins y Judge (2013), el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima.

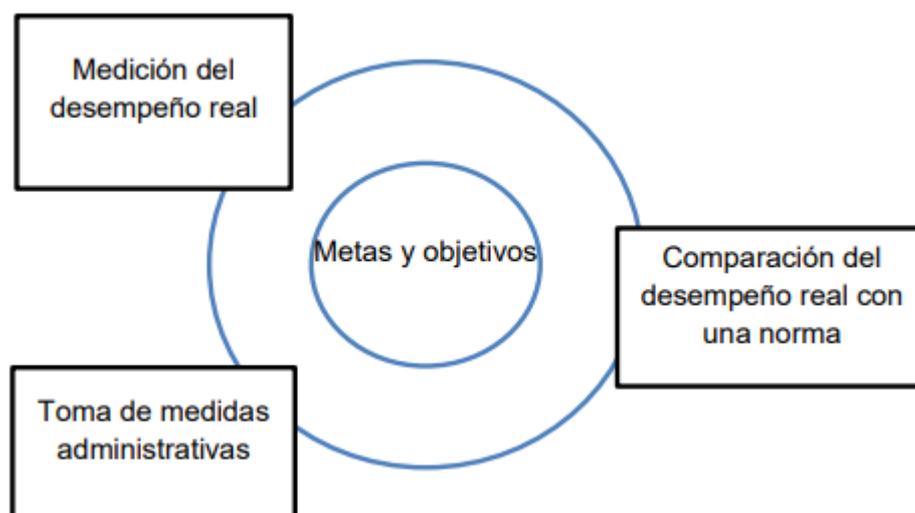
2.2.5 Control

Hellriegel, Jackson, y Slocum, (2009), entiende que controlar “es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. Lo que constituye una forma adecuada de armonizar objetivos con control.

Para Robbins, et.al (2009), el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Siguen mencionando dichos autores que el proceso de control consiste en tres etapas

Figura 3

Proceso de control



Fuente: elaboración basada en Robbins et al (2009).

Sin embargo, Robbins y Coulter, (2010) mencionan que el control consiste en supervisar que se realice según lo planeado, y corregir cualquier desviación significativa, este al ser eficaz asegura que las actividades se conduzcan a logros y objetivos dentro de las organizaciones.

También indican que el proceso de control consiste en tres etapas que incluye la medición del rendimiento real, la comparación de este con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

a. Tipos De Control

Los tipos de control, según, Robbins y Coulter (2010), se describen a continuación:

- **Control de alimentación anticipada:** es un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.
- **Control concurrente:** este ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.
- **Control de retroalimentación:** se lleva a cabo después de realizar una actividad y tiene dos ventajas en primer lugar, proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados, las personas desean información sobre que tan bien se han desempeñado y control de retro alimentación proporciona esa información.

b. Herramientas De Control

Existe una variedad de recursos para el control administrativo no relacionados con los presupuestos, aunque uno de ellos si pueden ser utilizados por controles presupuestales, entre los más importantes referidos por Koontz, Weihrich y Cannice (2008), se encuentran:

- **Datos estadísticos:** análisis estadísticos presentados por gráficas, tablas o diagramas, de naturaleza histórica o de pronóstico.
- **Informes y análisis especiales:** son de gran utilidad en áreas de problemas en particular.
- **Auditoria operacional:** también se conoce como autoría interna. Se caracteriza por ser una evolución interna de todas las áreas que conforma la empresa, es realizada por un grupo de auditores internos.

- **Graficas Gantt:** técnica de planeación y control que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción y un programa.
- **Técnica de evaluación y revisión de programas:** es un sistema de análisis de red de tiempo en el cual se relacionan los diversos acontecimientos de un programa o proyecto con el tiempo planeado para cada uno y se colocan en una red que muestra las conexiones de cada evento con los demás, introduciendo los costos de cada tarea por lo general se combinan con el tiempo que insume cada evento o serie de estos.
- **Benchmarking:** método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base a las mejores prácticas de la industria.

2.3 Operador Logístico

Chozo y Díaz (2019) definen los operadores logísticos como empresas que ofrecen diferentes servicios o procesos impulsados por las necesidades del cliente, manteniendo una comunicación constante y un cronograma de indicadores, de acuerdo a sus procesos o situaciones a lo largo del flujo de operación de la cadena de suministro, este puede ser desde la recepción, almacenaje, acondicionamiento, picking, distribución de material y transporte.

Un operador logístico es la empresa que brinda un soporte eficiente de acuerdo a los requerimientos de las empresas contratantes, estos son desde la recepción, almacenamiento, puesta en marcha, control de inventario y transporte según requerimientos del cliente de tal forma que el traslado sea óptimo, y con los tiempos ya señalados, estos almacenes ya están estandarizados en cuanto a densidad y cumplen con las normas y reglas de auditoría de los organismos regulados

2.3.1 Importancia De Un Operador Logístico

Pulido (2018), menciona que las empresas actualmente se encuentran en constante cambio y en búsqueda de la mejora continua, ya que la globalización y las grandes corporaciones las obligan a analizar procesos y buscar la mejor alternativa para los procedimientos operativos, entre los problemas que tratamos en Referencia a mala

gestión de la información al usuario final como incumplimiento de entrega, retrasos en el picking, errores de pedido por categoría de producto y distribución y transporte. Ante estos problemas, se requiere una orientación estratégica de la logística a corto, mediano y largo plazo, que se centre en el Core business de la empresa.

2.3.2 Subcontratación De Los Operadores Logísticos

Fabio (2016) menciona la subcontratación o outsourcing logístico como el acto de transferir una responsabilidad específica de uno o más procesos operativos a un proveedor externo que cumple con la especialización de tareas mediante la redacción cuidadosa de un contrato. Para ello, las empresas optan por externalizar parte del control administrativo y operativo, tanto en los casos de gestión del transporte como de distribución al consumidor final, debe existir cierto nivel de trazabilidad de la información por ambas partes, coordinada y de gran confianza. al logro de un objetivo común.

La externalización actualmente está jugando un papel importante en cualquier organización porque asume parte de las actividades con un rendimiento superior al esperado debido a su especialización, mejora de la producción y reducción de costes. Las respuestas son rápidas, por eso las empresas no pierden de vista sus objetivos principales y firman alianzas estratégicas.

2.3.3 Tipos De Operadores Logísticos

Falcón y Huari (2016) mencionan, podemos diferenciar a los operadores logísticos de acuerdo a los procesos de la cadena de suministro de los clientes y la integración con el operador, los operadores pueden adaptarse a cualquier necesidad, para ello dependerán del nivel de servicio, seguridad, confianza y atención que ofrecen. Dado lo anterior, las empresas de logística se pueden diferenciar según el nivel de servicio, tales como:

- 1PL (First Party Logistics) operadores con la única función del transporte de la carga de un punto al destino del almacén.

- 2PL (Second Party Logistics) operadores que nos brinda el traslado y el almacenaje de los productos.
- 3PL (Third Party Logistics) operadores que cumplen varias funciones del flujo operativo del cliente, como la personalización de los servicios como el almacenaje, control de inventarios, picking y transporte.
- 4PL (Fourth Party Logistics) operadores que crean una alianza entre el cliente y los proveedores en todo el flujo de la cadena de suministro, esto en beneficio de ambos.
- El 5PL (Fifth Party Logistics) gestión integral de la cadena de suministros

2.4 Gestión Por Procesos

Ramírez y Rivera (2018, citado en Quiñones, 2020) mencionan la gestión de procesos como un conjunto de acciones encaminadas a tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos, medir los resultados obtenidos y finalmente encaminar las acciones hacia la mejora directa continua. La gestión por procesos se basa en tres premisas básicas:

- Se refiere a los entornos cambiantes en los que operan las empresas (tecnología).
- Apoyo y funcionamiento por parte de sus empleados a través de equipos de trabajo.
- Anticipándose a los cambios que puedan ocurrir dentro de la organización.

Contreras et al. (2017) Menciona que la gestión por procesos controla todos los procesos en busca de la satisfacción del cliente, eficacia, eficiencia, productividad y rentabilidad. La gestión por procesos basada en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar variables clave como tiempo, calidad y costos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, y luego abre un abanico de acciones posibles: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Él cree que la gestión del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrado entre la estrategia, las personas, los procesos, la estructura y la tecnología son esenciales.

2.5 Logística

La palabra logística proviene de la voz griega “logísticos” que pasó a latín con “logísticas” con el significado de "aptitud para el cálculo". Otros autores lo hacen derivar del término latino “logista” que se usaba para referenciar al administrador o intendente de los ejércitos romano o bizantino.

Las actividades de almacenamiento y transporte de productos, materias primas, mercaderías, etc., se ha realizado siempre, pero es recientemente cuando se comprende que estas actividades están estrechamente relacionadas y por lo tanto deben tratarse de forma coordinada bajo una única disciplina: La Logística.

La importancia de la logística radica en la satisfacción al cliente y de cara a la internacionalización creciente de los cambios, a la calidad de la competencia y diversificación de los mercados, el sector logístico está llamado a tener un papel central en el seno de las empresas y en los circuitos físicos de los productos. (Peris, Guerrero, & Romero, 2008, pág. 19)

2.6. Gestión de compras

El departamento de compras es uno de los eslabones más importantes dentro de la empresa dado que su gestión es vital para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización de productos tener un adecuado manejo de proveedores con una correcta selección de materia prima generaría a la empresa ahorros significativos, pese a ser poco considerada como una función estratégica dentro de las empresas, el departamento de compras se convierte en la principal herramienta de las empresas para poder obtener reducción de costos e incrementar sus utilidades. Una inadecuada administración del proceso de compras podría repercutir en la falta de abastecimiento de materias primas, lo que podría generar pérdida de mercado, incumplimientos en las entregas de pedidos a los clientes, productos de mala calidad, encarecimiento los productos y los vuelve menos competitivos en relación a la competencia (Heredia, 2013).

2.6.1 Proceso De Compras

En el aprovisionamiento se realizan diversas actividades que van más allá de la negociación y de los trámites administrativos con la finalidad de establecer buenas negociaciones, ahorros en costos, obtener la satisfacción al cliente por tiempos y calidad además de la obtención de beneficios por la adecuada gestión que contribuirá a que la empresa obtenga el éxito o fracaso para ello es necesario la revisión de las fases que tiene el proceso de compras (Escudero, 2011) define las siguientes:

- Planificación de Compras
- Análisis de la necesidad.
- Solicitudes ofertas y presupuesto
- Evaluación de las ofertas
- Selección del proveedor
- Negociación de las condiciones
- Solicitud del pedido
- Seguimiento del pedido y los acuerdos

2.6.2 Segmentación De Compras

Las empresas deben ser mucho más competitivas en la administración de sus recursos y manejo de proveedores, una adecuada gestión de compras puede repercutir en un ahorro significativo para la empresa para ello es necesario controlar de manera adecuada el presupuesto. (Kraljic, 1983) define:

La clasificación de proveedores en dos dimensiones, de acuerdo a los productos comprados con la finalidad de establecer para cada tipo de producto la estrategia a implementar:

- Alto Impacto en los Resultados Productos apalancados: Ofertas competitivas
Productos estratégicos: Alianzas con proveedores.

- **Bajo Impacto en los Resultados Productos Rutinarios:** Sistema de contratación Productos cuello de botella: Asegurar el suministro.

De acuerdo a las dimensiones planteadas por el autor los impactos serían los siguientes:

- **Impacto Financiero:** Evalúa la estrategia de compras en relación al costo total y al impacto causado en la rentabilidad de la empresa.
- **Impacto en el Suministro:** Se analiza los factores del mercado en relación a la oferta de acuerdo a la tecnología, barreras de entrada, sustitución de productos, escases de productos y las condiciones del mercado.

De esta manera acorde y siguiendo la matriz del autor se realiza una clasificación de bienes o servicios en cuatro categorías que pueden ser medidas utilizando indicadores:

- **Productos Apalancados:** productos que tiene un alto efecto en los resultados de la empresa se tienen muchos proveedores por lo tanto no hay dificultad en cambiar de proveedor.
- **Productos Estratégicos:** los más importantes dentro del proceso productivo tiene alto riesgo debido a la poca cantidad de proveedores.
- **Productos Rutinarios (no críticos):** son fáciles de adquirir tiene bajo impacto en los resultados de la empresa y la producción.
- **Productos cuello de botella (críticos):** único proveedor escasa cantidad de proveedores en el mercado productos especializados tiene poca influencia en los resultados financieros.

2.6.3 Funciones Del Departamento De Compras

El autor Sangri (2014) ha definido en su libro *Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento* las funciones del departamento de compras, las que se listan a continuación:

- Definir planes y presupuestos e interactuar con los otros departamentos de la empresa
- Garantizar que la calidad y precio estén de acuerdo a lo pagado
- Negociar y definir los plazos de entrega con el proveedor
- Seleccionar Proveedores
- Evaluación proveedores

2.6.4 Objetivos Del Departamento De Compras

Dentro de la empresa uno de los principales objetivos del departamento de compras es cuidar el flujo de efectivo de la empresa. Heredia (2013) según ha manifestado:

Que según el grado de importancia se han tomado a consideración los siguientes objetivos:

- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación
- Mantener la inversión en el inventario al mínimo
- Maximizar la calidad
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros
- Estandarizar materiales disponibles a bajos costo
- Comprar materiales al menor bajo costo total de adquisición
- Fomentar relaciones internacionales

Sin embargo, estos objetivos pueden ser cumplidos si se realizan gestiones adecuadas enfocándose los principales factores a atacar. Martínez (2007) los ha definido como:

- Disminución de costos mediante la negociación de cada pedido con aumentos en las entregas o a través de un compromiso de compra mediante un contrato

y una adecuada selección de proveedores que permita identificar potenciales proveedores además de la búsqueda de materiales alternativos en conjunto con el área técnica.

- Reducción de los costos operacionales mediante la racionalización de los medios de trabajos tales como programación, previsiones, estandarización contando con adecuados sistemas informáticos que se adapten las necesidades del área también se debería considerar dentro de estas reducciones los plazos de entrega del producto hasta que es entregado al usuario final.

2.6.5 Selección De Proveedores

“Los proveedores en la actualidad son necesarios con la finalidad de crear relaciones de largo plazo; es decir, el proveedor pasa de relacionarse de un proceso transaccional a un proceso orientado a las relaciones de mutua cooperación” (Farfan, 2014).

Sangri (2014) ha indicado que para lograr identificar el proveedor adecuado existen variables necesarias que pueden ser consideradas y entre otras ha presentado las siguientes:

- Averiguar todos los posibles lugares de suministro.
- Adquirir información necesaria para aprobar a posibles proveedores.
- Elegir quienes serán los proveedores que surtirán los pedidos.
- Examinar y tener tratos con proveedores elegidos.
- Desarrollar a los elegidos a fin de que cumpla con las especificaciones que necesita la empresa.

La elección de un proveedor es muy delicada en los procesos de selección de un único proveedor es necesario considerar que estos sean estables, eficaces y cooperativos dado que será principal abastecedor de materiales. Establecer vínculos más cercanos con el proveedor nos permite tener ventajas competitivas por cuanto se comparte

información y se trabaja en conjunto en el análisis de costos y elaboración del producto, lo cual generaría a la empresa reducción de costos en producción, mejora el margen al proveedor, generando que ambas empresas obtengan beneficios de esta relación de negocios (Chapman, 2006).

La descripción del marco teórico tiene como finalidad potenciar los conocimientos de la autora, los funcionarios y empleados de la empresa en estudio. Así también, el análisis y definición de estas teorías permitirán desarrollar o amplificar las teorías ya escritas referentes a los temas que se tratan en este trabajo de investigación.

2.7 Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El Enfoque de Marco Lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada en 1979, para la planificación de proyectos orientada al cumplimiento de objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional como la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional de Alemania o la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo de España.

La Metodología de Marco Lógico fue elaborada originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

A continuación, se describen los diferentes elementos que componen cada una de estas etapas de la Metodología del Marco Lógico:

2.7.1 Identificación Del Problema Y Alternativas De Solución

a. Paso 1. Análisis De Involucrados

En la etapa de gestación del proyecto es muy importante la participación de cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto da

do. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente con el proyecto;
- Investigar sus roles, intereses, y capacidad de participación.

b. Paso 2. Análisis Del Problema

Para asegurar un buen análisis es necesario, en primer lugar, conocer el problema., esto es, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema.

Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto. No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente. El procedimiento contempla las siguientes actividades:

b.1. Actividad 1. Definir El Problema Central

Dada la manifestación de una situación problema: hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Se recomienda:

- Formular el problema central en estado negativo.

- Centrar el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución. No es lo mismo decir falta una técnica para identificar microorganismos tipo nn, que decir que existen “Altas tasas de contaminación por microorganismos tipo nn” en un área específica (problema).

b.2. Actividad 2. Graficar El Árbol De Efectos

Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia, una vez identificado el problema central se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente.

b.3. Actividad 3. Graficar El Árbol De Causas

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden originar el problema. Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas.

Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

b.4. Actividad 4. Graficar El Árbol De Problemas

Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un sólo cuadro, este cuadro representa el resumen de la situación del problema analizado. Es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

c. Paso 3. Análisis De Objetivos

c.1. Actividad 1. Graficar El Árbol De Medios Y Fines

Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel. Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema.

d. Paso 4. Selección De La Estrategia Óptima

En este punto se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se debe utilizar como herramienta el árbol de objetivos (medios) con el fin de buscar de manera creativa, una acción que lo concrete efectivamente en la práctica.

d.1. Actividad 1. Identificación de acciones

Esta actividad permite la identificación de las distintas estrategias para alcanzar los objetivos del proyecto. Aquí se operan los medios que están en la parte inferior del árbol de objetivos, es decir aquellos que no tienen otro medio que los genere.

d.2. Actividad 2. Selección de la propuesta de investigación

Luego de formular las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar alternativas viables y pertinentes. A partir de las acciones descritas anteriormente, el trabajo siguiente consiste en analizar y agrupar las acciones, de ser pertinente, para seleccionar la estrategia de investigación que sustentará el proyecto.

Este debe destacar en: Impacto económico, Mérito innovador, Viabilidad técnica y comercial, Factibilidad ambiental, Compatibilidad del proyecto con prioridades del programa, Rangos de costos de las investigaciones, Contribución al fortalecimiento de capacidades en ciencia y tecnología, Capacidad (aptitud) técnica de la entidad solicitante y de las entidades que participarían en el proyecto, Capacidad económica, financiera y gerencial de la entidad solicitante y de las entidades que participarían en el proyecto

e. Paso 5. Elaborar la estructura analítica del proyecto

Con la información utilizada para la selección de la alternativa del proyecto, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico, se construye la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), que consiste en diagramar un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada, pero con 4 niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

2.7.2. Matriz de marco lógico

Lo que sigue es pasar de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a una Matriz de Marco Lógico (MML). La matriz de marco lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto.

La MML posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (resultados específicos a alcanzar),
- Medios de verificación y

- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados

El fin y propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información producto de la información y los estudios realizados para identificar la propuesta del proyecto.

a. Paso 6. Resumen Narrativo De Objetivos Y Actividades

Este resumen sintetiza las actividades del proyecto, los productos que se entregarán, y los resultados de corto, mediano y largo plazo que se esperan lograr con el proyecto.

a.1 Fin

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto espera contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto. Diversos proyectos o medidas

pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

a.2 Propósito

El Propósito describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución del proyecto. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe estar relacionado directamente con la definición del Propósito.

La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso.

a.3 Componentes (Resultados)

Los Componentes son los resultados o productos específicos que se requiere que produzca el proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que, si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente.

a.4 Actividades

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupado por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar

separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

b. Paso 7. Indicadores

b.1. Indicadores De Fin Y De Propósito

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los coordinadores de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

b.2. Indicadores De Los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los resultados del proyecto.

b.3. Indicadores De Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

c. Paso 8. Medios De Verificación

La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.

d. Paso 9. Supuestos

El último paso en la construcción de la MML es la definición de supuestos en cada uno de los niveles de objetivos del proyecto: fin, propósito, componentes y actividades. Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la ejecución del proyecto, que inciden en el éxito o fracaso del mismo. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto.

2.8. Formulación y evaluación de proyectos

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente para abordar un problema que tiende a resolver una necesidad humana entre tantas. esto surge en respuesta a una idea o para capitalizar una oportunidad de negocio. se reconocen dos fases al examinar un proyecto: la fase de formulación y preparación y finalmente la evaluación de proyectos.

2.8.1. Etapa De Formulación Y Preparación

Debemos diferenciar el alcance de cada uno de estos conceptos, dada la tarea del evaluador. En la formulación se definen las características del proyecto, mientras que en la preparación se sistematiza la información en términos monetarios, construyendo un flujo de caja proyectado.

2.8.2. Etapa De Evaluación

En la segunda etapa se evaluará el proyecto, se medirá la rentabilidad según el escenario posible que puede presentarse y los supuestos planteados en la etapa de formulación y preparación. Según N. Sapag Chain; R. Sapag Chain (2008) en la etapa de evaluación hay tres sub etapas:

- La medición de la rentabilidad del proyecto que utiliza como base el flujo de caja proyectado;
- El análisis de variables cualitativas que influyen en la decisión de realizar o no el proyecto;
- Y la sensibilización del proyecto sobre aquellas variables que de tener un comportamiento no previsto produciría cambios en la rentabilidad estimada.

2.9. Tipologías de proyectos

Según Sapag Chain (2007), las opciones de inversión se pueden clasificar:

Según con su dependencia los proyectos se clasifican en:

- Proyectos dependientes son proyectos que para realizar una inversión dependen de otra inversión.
- Proyectos independientes son aquellos que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectados por otros proyectos, no dependen de otras inversiones para su ejecución.
- Y proyectos mutuamente excluyentes corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga otro proyecto.

Según el objeto de la inversión:

- Con el objetivo de la asignación de recursos busca distinguir entre proyectos que crean nuevos negocios.
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa existente, en este último caso se identifican los proyectos de outsourcing, la internalización de servicios o elaboración de productos provistos

por empresas externas, la ampliación del nivel de operaciones de la empresa el abandono de líneas de producción o el reemplazo o renovación de activos.

Según su finalidad del estudio podemos clasificar los proyectos en:

- Aquellos que miden la rentabilidad del proyecto, determinando la rentabilidad del negocio como un todo.
- Los que miden la rentabilidad del inversionista
- Los que miden la capacidad de pago de las fuentes de financiamiento.

3. Metodología

Para resolver el problema de investigación se implementó la metodología basada en la investigación científica, la cual detalla las técnicas y métodos utilizados con respecto al tema los procesos administrativos y su evolución en el nivel de rentabilidad en un operador logístico de la Ciudad de Guatemala.

Gomez Bastar (2012) indica que, al aplicar de manera adecuada la metodología en la investigación, se tiene como resultado un proceso claro y objetivo, para recabar, registrar y analizar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas, brindando los insumos indispensables para elaborar y sustentar el informe final que permita justificar la investigación.

3.1 Método Científico

Para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación se empleo el método científico durante el desarrollo de la investigación, la aplicación de este metodo permitio identificar alternativas de solución para la problemática en la empresa objeto de estudio; Hernández Sampieri (2014) indica que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

La investigación se divide en dos aspectos fundamentales, como lo indica Tamayo y Tamayo (2004) por un lado la parte del proceso, la cual es una guía de cómo realizar una investigación en función de un problema a investigar, es decir, que pasos se deben seguir para lograr la aplicación de las etapas del método científico a una determinada investigación. Y la parte formal, la cual muestra la forma en la que se deben presentar los resultados obtenidos de la investigación.

Al aplicar el método científico se utilizaron sus tres fases correspondientes de la siguiente manera:

3.1.1. Fase Indagadora

En esta fase se recopiló información sobre los procedimientos administrativos que se aplican en la empresa, es decir, la situación actual, mediante la lectura de documentos proporcionados, se utilizó una entrevista a expertos aplicada al director financiero para conocer todos los aspectos relacionados a la problemática; y el desarrollo actual de los procesos.

3.1.2. Fase Demostrativa

En esta fase se revisó y ordenó la información recopilada en la entrevista a expertos aplicada al gerente financiero.

3.1.3. Fase Expositiva

En esta fase se elaboró el análisis de los datos obtenidos a través de las herramientas aplicadas, posteriormente se realizó un análisis de los procesos cruciales de la empresa con el fin de identificar las áreas de mejora y brechas de oportunidad existentes.

3.2 Enfoque de la investigación

El presente estudio se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo, ya que el proceso de realización de este: Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen supuestos y determinan variables; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de los resultados obtenidos

3.3. Diseño de la investigación

El presente estudio se ejecutó bajo las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón que se utilizó conocimientos de las ciencias económicas-administrativas en beneficio de la empresa.

El diseño del tema de investigación es no experimental transeccional correlacional, ya que no se manipulo o altero las variables, sino que se ejecutó en un solo momento en la evaluación de la situación organizacional. Apoyo la investigación bajo la siguiente concepción “Es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa.” (Hernández et al., p.150) y su clasificación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández et al., p.151)

3.3.1. Investigación No Experimental

El diseño utilizado en la investigación no fue experimental; en una investigación no experimental según Toro Jaramillo y Parra Ramírez (2010), se realiza sin manipulación deliberada de variables, es decir, no se realizan variaciones intencionales de las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural y luego analizarlos.

En esta investigación se tuvo en cuenta los datos obtenidos a través de la entrevista aplicada a expertos y la revisión de documentos proporcionados por la empresa, se limitó a analizar los procesos sin interrumpir ni cambiar su desarrollo. Y para interpretar la situación actual de la empresa en cuanto a la aplicación del procedimiento administrativo, se han leído, verificado y analizado los documentos aportados por la empresa sin ninguna otra manipulación que altere la información.

3.3.2. Investigación Transeccional

Esta investigación es de carácter transeccional debido a que se estudiarán los datos obtenidos durante los años 2017 a 2021.

3.4. Alcance

En esta investigación se obtuvieron alcances de tipo correlacional, ya que se realizó la asociación entre variables para observar la relación entre estos, que luego fueron medidos y cuantificados, se realiza la observación de la evolución de los procesos y como participan en los niveles de rentabilidad de la empresa.

3.5. Técnicas de investigación

A continuación, se detallan las técnicas de investigación que fueron utilizados durante esta investigación para la recopilación de información:

3.5.1. Técnicas De Investigación Documental

Se consultó material bibliográfico electrónico: tesis, investigaciones, libros, artículos y guías para recopilar información relacionada con el tema de investigación, que posteriormente fue analizada, verificada y registrada.

a. Análisis Heurístico

Análisis heurístico de los datos, los cuales están considerados como antecedentes del problema estudiado, se utiliza para identificar problemas comunes de usabilidad de un producto para que los problemas puedan resolverse, y así mejorar la satisfacción del usuario y su experiencia, y aumentar las posibilidades de éxito.

b. Análisis De Documentos

Se analizaron los estados de resultados proporcionados por la empresa correspondientes a los años 2017 al 2021, estos documentos contenían información sobre el manejo de la empresa, permitiendo conocer la situación actual.

3.5.2. Técnicas De Investigación De Campo

Las técnicas de investigación de campo utilizadas en esta investigación son:

a. Entrevista A Expertos

Se aplicó esta entrevista al director financiero del operador logístico la cual contiene 11 preguntas de índole abiertas, con la finalidad de profundizar y ampliar los conocimientos en cuanto a las operaciones y el giro comercial en el cual se desarrolla la empresa objeto de estudio.

3.5.3. Población

La investigación se encuentra enfocada al departamento de finanzas, concretamente dirigido hacia la experiencia y manejo del giro comercial del gerente financiero quien es el encargado de realizar el análisis de los indicadores o ratios financieros que son empleados durante la toma de decisiones.

3.6 Definición del problema

El adecuado desarrollo de los procesos es un factor clave en los resultados de las empresas, este impacto puede ser positivo o negativo en función de su evolución y rendimiento, es por tal razón que es de suma importancia realizar el análisis de la situación actual de los procesos con la finalidad de identificar áreas de oportunidad de mejora.

3.6.1. Pregunta General De Investigación

La globalización, como un fenómeno basado en la internacionalización de los mercados, aspecto que marcó el paso a las empresas para que su personal cambie su pensamiento tradicional, requiriendo necesariamente ser competitivos, proactivos ya no como una necesidad, si no como requisito para poder sobrevivir en el mercado, es así; que las empresas requieren una transformación y adaptabilidad para generar mayores rendimientos.

En la investigación se ha podido observar que la problemática en este tipo de empresas se centra básicamente en la gestión de procesos que tienen incidencia directa en la capacidad de generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar la inversión realizada. Esta problemática es abordada bajo el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la evolución de los procesos administrativos en el nivel de rentabilidad?

3.6.2. Delimitación Del Problema

El problema de investigación fue delimitado en tres elementos: la unidad de análisis, ámbito geográfico y unidad de tiempo, estos se detallan a continuación:

3.6.3. Delimitación Geográfica

La investigación se realizó en la unidad operativa ubicada en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.6.4. Delimitación Temporal

Se analizaron los datos históricos del periodo correspondiente desde 2017 hasta 2021.

3.6.5. Unidad De Análisis

La presente investigación fue focalizada al área de finanzas.

3.7. Objetivos

3.7.1. Objetivo General

Evaluar la evolución de los procesos en el nivel de rentabilidad de un operador logístico

3.7.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos principales del operador logístico
- Evaluar el diseño de los procesos principales
- Evaluar el desarrollo de los procesos en el nivel de rentabilidad
- Establecer la metodología del marco lógico para la gestión de procesos

3.8. Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar la investigación fueron los siguientes:

3.8.1. Recopilación De La Información

Este paso consistió en solicitar y seleccionar fuentes de información sobre el problema de investigación, tanto en formato físico como digital. La información recibida siempre estuvo acorde con los objetivos planteados en el Trabajo Profesional de Graduación.

Una vez concluida esta fase, se procede a la recolección de datos utilizando las herramientas que, como herramienta de campo, fueron una entrevista no estructurada para conocer los procesos principales en la empresa.

3.8.2. Análisis De La Información

Una vez finalizada la fase de recopilación de información, se revisa, organiza y analiza la información reflejada en las herramientas utilizadas, la información de la documentación de la empresa, para luego ser presentado

3.8.3. Presentación De La Información

Luego de realizar el análisis de la información, se procedió a presentar los datos por medio de tablas y figuras. Para presentar el estudio completo, a través de un informe en función al tema y los objetivos planteados en el Trabajo Profesional de Graduación.

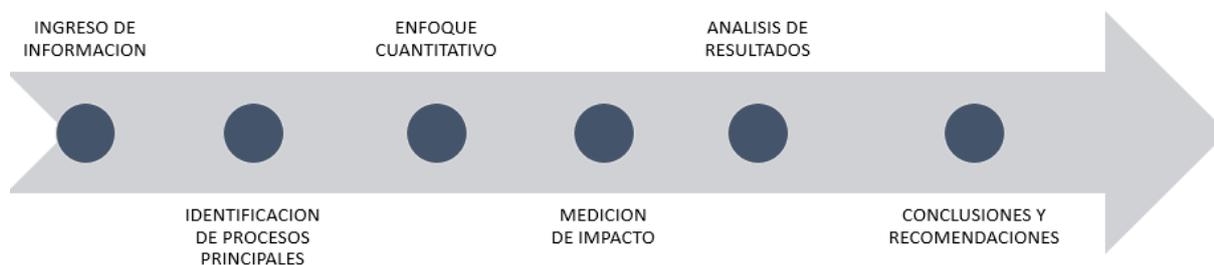
4. Discusión De Resultados

En esta sección se enumeran los productos resultantes del análisis realizado, es decir, se presenta la información recabada producto de la aplicación de las herramientas de recolección de información.

Los datos obtenidos de la empresa, se recolectaron en Excel, se utilizaron tablas dinámicas y filtros para organizar la información y se procedió al análisis cuantitativo, en el estudio cuantitativo se analizó el área donde se ve influenciada la rentabilidad, esta es producida por la optimización de los costos a través de mejores negociaciones con proveedores en función del volumen de compra y la periodicidad de las mismas, el siguiente diagrama muestra la estructura resumida del análisis a realizarse.

Figura 4

Diagrama de análisis de resultados



Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

Los datos presentados durante el capítulo de discusión de resultados fueron obtenidos de los estados de resultados correspondientes al periodo 2017-2021 proporcionados durante la entrevista con el Director Financiero de la empresa.

4.1 Procesos Principales Del Operador Logístico

Su principal función es optimizar los procesos de adquisición de productos, almacenamiento, transporte y distribución de una forma eficiente para el cliente que adquiere sus servicios, es decir, el operador logístico es el responsable de generar

relaciones y conexiones entre proveedores y clientes, de tal forma que durante su operación intervienen diversos procesos que pueden ser medidos en función de su incidencia en el nivel de rentabilidad de la empresa, impactar de forma directa en las utilidades.

A través de una guía de entrevista no estructurada aplicada al director financiero de la empresa se logró identificar que actualmente se atienden los siguientes procesos a nivel macro y forman parte de la cadena de valor que se ofrece al mercado.

Figura 5

Macro procesos identificados de un operador logístico de Guatemala en el periodo 2017-2021



Nota: Elaboración propia, entrevista a Directo financiero de operador logístico, Guatemala (2022)

Cada uno de estos procesos a nivel macro están categorizados según su nivel de participación en los resultados financieros de la empresa, las cuales se dividen en función de la ventaja competitiva que generan:

- Directas: Implicadas directamente en la creación de valor
- Indirectas: Hacen posible el desempeñar las actividades en una base continua.
- Seguro de calidad: Aseguran la calidad de otras actividades

4.2 Análisis De Los Procesos Claves Y Su Evolución En El Nivel De Rentabilidad

Para el efecto se observaron los procesos que forman parte de las actividades que participan en el cálculo de la rentabilidad, el cual se analizó a través de una regresión lineal múltiple.

Tabla 1

Análisis de regresión lineal múltiple

| Estadísticas de la regresión | | variables independientes | Coefficientes |
|--|-------------|-------------------------------------|---------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 1 | Intercepción | 6.14673E-08 |
| Coefficiente de determinación R ² | 1 | INGRESOS POR VENTA | 1 |
| R ² ajustado | 1 | COSTO DE VENTAS | -1 |
| Error típico | 2.47383E-10 | GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS | -1 |
| Observaciones | 5 | | |

Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

Se observó el comportamiento de tres variables independientes en función de la rentabilidad de la empresa, a través de los resultados obtenidos por la regresión lineal múltiple se determinó que no existe correlación entre las variables, esto debido a que el coeficiente de correlación múltiple es igual a 1, esto sugiere que existe una condición de colinealidad en el cual se concluye que las variables independientes están relacionadas entre sí, es decir, existe relación de dependencia entre las variables independientes, por lo cual se concluye que no existe evidencia estadística suficiente para indicar que existe correlación entre rentabilidad y las variables independientes, ya que estas son consecuentes una de la otra.

Tabla 2

Tasa de rendimiento del servicio

| RUBROS | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------|----|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| INGRESOS POR VENTA | Q | 101,629,092.97 | Q 105,694,256.69 | Q 107,808,141.82 | Q 111,689,234.93 | Q 118,055,521.32 |
| COSTO DE VENTAS | -Q | 88,132,900.41 | -Q 91,570,083.53 | -Q 93,218,345.03 | -Q 96,294,550.42 | -Q 100,435,216.08 |
| MARGEN BRUTO | Q | 13,496,192.56 | Q 14,124,173.16 | Q 14,589,796.79 | Q 15,394,684.51 | Q 17,620,305.24 |
| TASA DE RENDIMIENTO DEL SERVICIO | | 13% | 13% | 14% | 14% | 15% |

Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

La tasa de rendimiento del servicio es el resultado de dividir el margen bruto dentro del total de ingresos, de este modo se logra identificar el porcentaje que la empresa retiene del total de ingresos posterior al descuento de los costos asociados a la contratación de servicios, a través del tiempo este porcentaje se ha incrementado en dos puntos porcentuales desde el año 2017 hasta el año 2021, esto se debe a la reducción de costos operativos que se ha logrado realizando de forma empírica las negociaciones con proveedores y el incremento de precios de servicios en los años 2020 y 2021 derivado de la pandemia del Covid-19.

Esta tasa de servicio también permite identificar diversos factores que están sujetos a mejoras, los cuales se detallan a continuación:

- **Evaluar eficiencia de proveedores**

Para mejorar el proceso de compras, es importante analizar la calidad de los proveedores actuales, así como investigar con frecuencia nuevos posibles socios comerciales, una buena gestión de proveedores repercute de modo directo en la eficiencia del proceso de compras no solo para garantizar el acceso a los mejores contratos de servicio, sino también para optimizar los tiempos de entrega y los costos por servicios adquiridos.

- **Planificación estratégica de compras**

Luego de identificar los puntos críticos, es recomendable estructurar un plan estratégico considerando los pasos necesarios para mejorar el desempeño de la adquisición de servicios, se debe de priorizar la coherencia entre las áreas de mejora del proceso y las propuestas de mejora.

Según el director financiero del operador logístico, a continuación, se detalla el proceso de compra de servicios, el cual está compuesto de diversas fases que inciden en el resultado financiero de la empresa, estas se dividen en:

- **Determinación de la existencia de una necesidad**

Toda adquisición de servicios debe de tener origen al conocer las necesidades que la empresa tiene para lograr satisfacer las necesidades del cliente o contratista. Es decir, el detonante de una necesidad de compra de servicios es la orden del cliente referente a productos y/o servicios.

- **Precisar el tipo de servicio que se necesita**

Es crucial identificar de forma precisa las características del servicio a contratar, el servicio elegido debe de cumplir con todos los estándares de calidad requeridos por el cliente/comprador en cuestión de calidad y cantidad, es indispensable revisar que todas las requisiciones presenten todos los detalles necesarios para cotizar los servicios adecuados para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Selección de las posibles fuentes de abastecimiento**

Posterior a la identificación de las necesidades y características de los servicios a contratar, se deben de elegir cuidadosamente las fuentes de abastecimiento, se solicita cotización para los servicios requeridos, durante este proceso se deben de evaluar de manera objetiva todas las opciones disponibles en función del cumplimiento de las necesidades del cliente, en cuestión de precio, cantidad y calidad, lo cual da como resultado la reducción de la lista de opciones hasta llegar a considerar únicamente a las mejores opciones para continuar con el proceso.

- **Análisis de precios, alternativas y colocación del pedido**

Luego de evaluar las cotizaciones recibidas de parte de las fuentes de abastecimiento y haberlas clasificado según las necesidades de compra de la empresa, es necesario realizar el análisis de costos, servicio y calidad, idealmente debe de realizarse en forma de ponderaciones y comparar las diferentes opciones disponibles, con la finalidad de identificar y elegir la mejor opción en cuestión de costo, servicio y calidad.

Es importante mencionar que esta es la parte del proceso de compras que tiene un mayor impacto en el nivel de rentabilidad de la empresa, ya que a través de este se

evalúan las alternativas de precios y permite elegir las cotizaciones de servicio que contengan una mejor relación precio-calidad.

En este punto, al escoger el proveedor que satisface de mejor forma las necesidades, se debe de colocar el pedido.

- **Seguimiento de la orden**

El seguimiento constituye un proceso de “vigilancia” del cumplimiento de los términos acordados de forma contractual con el proveedor de los servicios, esto permite evaluar de manera oportuna la calidad de los servicios contratados.

- **Revisión de la factura y pago al proveedor**

Es la parte documental del proceso, se verifican los datos de la factura del proveedor contra los registros del comprador, es decir, se compara los servicios facturados con la orden de compra realizada, se procede a pagar el costo de los servicios en el tiempo acordado en las negociaciones.

- **Llevar registros apropiados.**

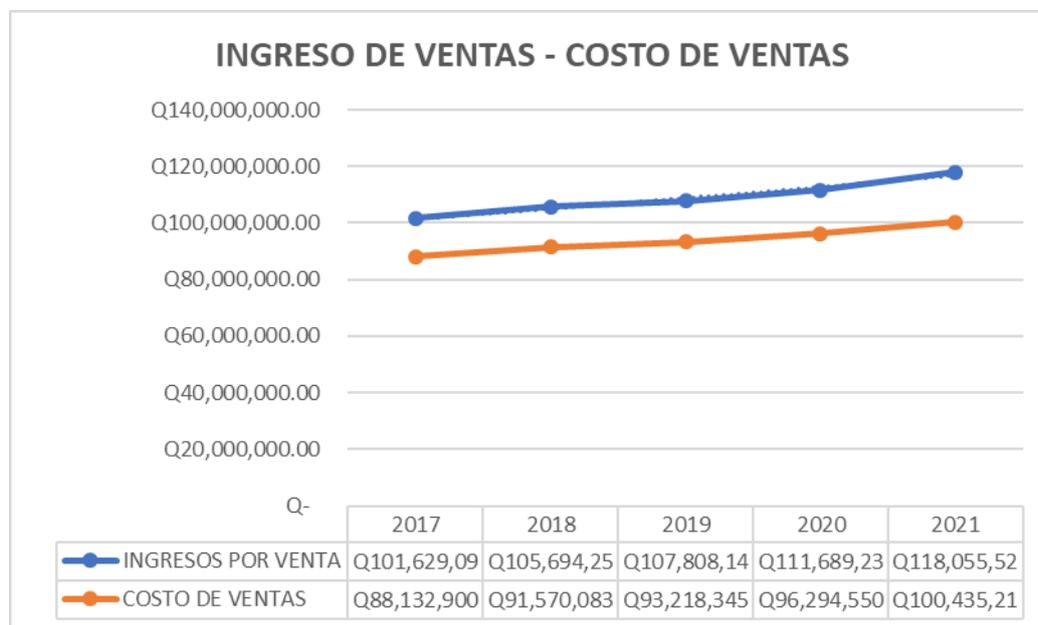
Es el cierre del proceso, se debe de llevar registro de los servicios contratados, los montos pagados por cada servicio y los términos de los contratos de compra, esto servirá como insumo para el cálculo del rendimiento financiero del operador logístico y para la futura toma de decisiones en cuanto a la contratación de servicios.

4.3 Evolución de los procesos clave

Para lograr identificar las áreas de oportunidad de mejora de los procesos es crucial conocer la situación actual y el nivel de incidencia que tienen en relación a la rentabilidad, de tal modo se debe de estudiar cuidadosamente su evolución durante el periodo de tiempo evaluado, esto permite identificar el comportamiento de los resultados obtenidos, como se muestra en la figura 5.

Figura 6

Comportamiento de los ingresos de ventas y costos de ventas



Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

Al observar el comportamiento de las variables estudiadas en función del tiempo, es bastante notorio el comportamiento creciente que ambas presentan durante el periodo 2017-2021, sin embargo, también se alcanza a observar un curioso fenómeno el cual consiste en que los ingresos han alcanzado su punto más alto durante los años 2020-2021, el fenómeno consiste en que a diferencia de muchas otras economías que se han visto mermadas por la pandemia por el Covid-19 vivida a nivel mundial el mercado del transporte logístico ha alcanzado su cúspide, esto es debido a que aun con muchas limitaciones como por ejemplo el cierre de fronteras y puertos comerciales, los servicios de logístico han sido un pilar fundamental para atender las necesidades básicas de todos los consumidores alrededor de todo el mundo.

Es importante mencionar que se enfrentaron a muchos retos a nivel logístico, esto debido a los “cuellos de botella” ocasionados en la cadena de suministro obstaculizaron la recuperación económica, ya que el repunte del comercio se encontró con problemas logísticos derivados de la pandemia, tales como la escasez de equipos y contenedores, servicios menos seguros, puertos congestionados y mayores retrasos y tiempos de espera, debido al fenómeno de la escases los costos para las empresas

por cada servicio se vieron incrementados, esto tuvo incidencia directa sobre los precios de cara a los clientes, estos se incrementaron desde un 11% hasta un 24% según la organización de las naciones unidas, es por tal motivo que se observa un crecimiento muy similar de la línea de ingresos por ventas y la línea de costos de ventas como se alcanza a observar en la figura 5, al mantener un crecimiento constante de ambos rubros los niveles de rentabilidad de la empresa se mantuvieron constantes, para el siguiente análisis del comportamiento de la rentabilidad es posible realizarlo desde dos enfoques distintos, los cuales se detallan en la tabla 3 y 4 respectivamente.

Tabla 3

Análisis de la rentabilidad clásico

| RUBROS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| INGRESOS POR VENTA | Q 101,629,092.97 | Q 105,694,256.69 | Q 107,808,141.82 | Q 111,689,234.93 | Q 118,055,521.32 |
| COSTO DE VENTAS | -Q 88,132,900.41 | -Q 91,570,083.53 | -Q 93,218,345.03 | -Q 96,294,550.42 | -Q 100,435,216.08 |
| MARGEN BRUTO | Q 13,496,192.56 | Q 14,124,173.16 | Q 14,589,796.79 | Q 15,394,684.51 | Q 17,620,305.24 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS | Q 9,375,640.92 | Q 9,469,397.33 | Q 9,564,091.30 | Q 9,659,732.22 | Q 9,756,329.54 |
| MARGEN NETO (RENTABILIDAD) | Q 4,120,551.64 | Q 4,654,775.83 | Q 5,025,705.49 | Q 5,734,952.30 | Q 7,863,975.70 |
| RENTABILIDAD DE LA EMPRESA (AI) ESTANDAR | 4% | 4% | 5% | 5% | 7% |

Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

La tabla 3 muestra el nivel de rentabilidad clásico, este se obtiene de dividir la utilidad antes de impuesto dentro de los ingresos por venta, dando resultados que van desde el 4% hasta el 7% de rentabilidad, se concluye que la tendencia se mantiene constante y esto es debido a que tanto los precios de venta como los costos han incrementado de manera conjunta en razones muy similares durante el periodo estudiado, sin embargo, este método de cálculo de rentabilidad no es aplicable al negocio objeto de estudio, los motivos se ampliarán en el análisis de la tabla 4.

Tabla 4

Análisis de la rentabilidad según el modelo de negocio objeto de estudio

| RUBROS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| INGRESOS POR VENTA | Q 101,629,092.97 | Q 105,694,256.69 | Q 107,808,141.82 | Q 111,689,234.93 | Q 118,055,521.32 |
| COSTO DE VENTAS | -Q 88,132,900.41 | -Q 91,570,083.53 | -Q 93,218,345.03 | -Q 96,294,550.42 | -Q 100,435,216.08 |
| MARGEN BRUTO | Q 13,496,192.56 | Q 14,124,173.16 | Q 14,589,796.79 | Q 15,394,684.51 | Q 17,620,305.24 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS | Q 9,375,640.92 | Q 9,469,397.33 | Q 9,564,091.30 | Q 9,659,732.22 | Q 9,756,329.54 |
| MARGEN NETO (RENTABILIDAD) | Q 4,120,551.64 | Q 4,654,775.83 | Q 5,025,705.49 | Q 5,734,952.30 | Q 7,863,975.70 |
| RENTABILIDAD DE LA EMPRESA (AI) GIRO COMERCIA | 31% | 33% | 34% | 37% | 45% |

Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

A diferencia de la tabla 3, la tabla 4 muestra el nivel de rentabilidad como es evaluado según el modelo de negocio estudiado, según la información brindada por el Director Financiero de la empresa este análisis se realiza dividiendo el margen bruto el cual se obtiene restando los costos de ventas del total de ingresos por ventas, posteriormente este pasa a dividir la utilidad antes de impuesto, esto da como resultado valores que van desde 31% hasta 45% de rentabilidad, tomando en cuenta que los valores de rentabilidad en quetzales son los mismos para ambos escenarios la diferencia radica en que, de acuerdo al modelo de negocio y tomando en consideración que los precios de venta se encuentran regulados por precios de mercado, lo cual implica que la empresa no tiene incidencia directa en los precios ofrecidos al mercado, por tal motivo la estrategia de la empresa para incrementar la rentabilidad está enfocada a los costos, debido a que tienen la capacidad de negociar los costos de los servicios adquiridos en función de distintos factores como volumen, tamaño y pesos de carga.

Al comparar ambos escenarios es bastante notoria la diferencia que existe entre uno y otro, favoreciendo al segundo escenario en el cual para obtener la rentabilidad se utiliza el margen bruto, la razón de ser de este cambio al análisis radica en que, los ingresos por ventas tuvieron durante el periodo una marcada tendencia alcista por el incremento de precios de mercado, pero al utilizar como estrategia la negociación con proveedores se logra mermar el crecimiento de los costos de transporte, lo cual se traduce en un incremento del margen bruto y por consecuencia una mejora notable en los niveles de rentabilidad.

4.4 Comportamiento Del Margen Bruto

Es importante comprender el comportamiento creciente que ha tenido durante el periodo evaluado el margen bruto (Ver tabla 5), este es un indicador clave para determinar las causas que han contribuido al incremento, posee condiciones obvias como lo son el incremento de los ingresos, esto es el resultado de la inflación de los precios durante los años 2020 y 2021 por la pandemia Covid-19, sin embargo también es importante mencionar que las negociaciones que se han realizado hasta el momento de manera empírica, han tenido como resultado la optimización de costos, a través de este análisis se identifica una de las áreas de oportunidad más grandes

que posee la empresa y la cual será abordada durante la propuesta que consiste en la implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la optimización de costos de ventas a través de la implementación de un sistema de gestión de compras.

Tabla 5

Margen bruto anual

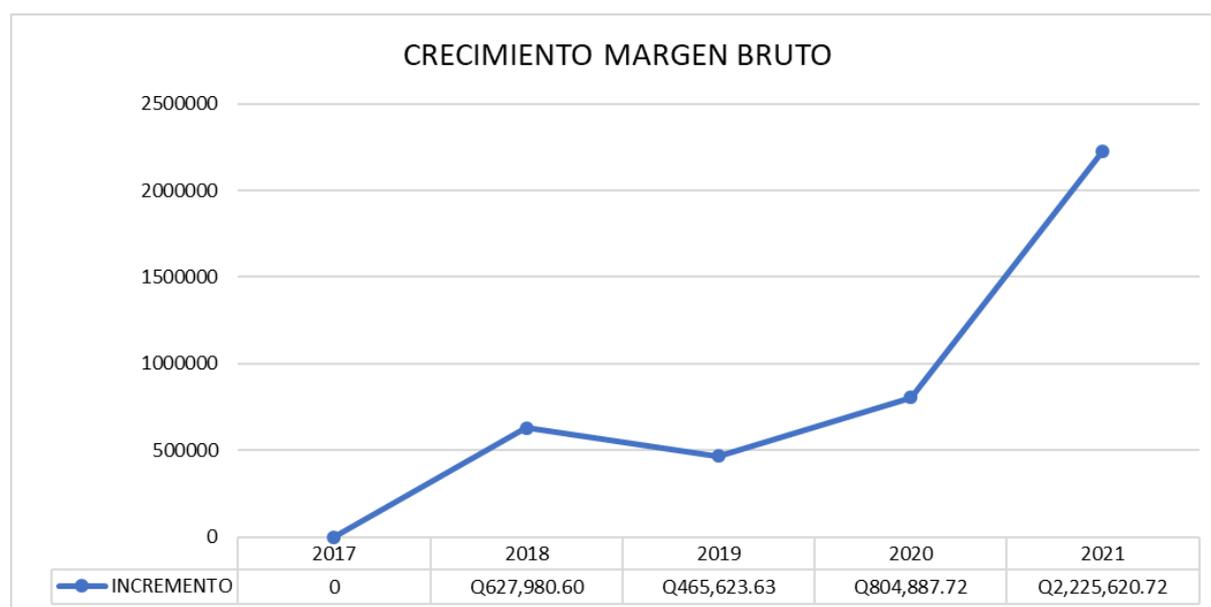
| RUBROS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MARGEN BRUTO | Q 13,496,192.56 | Q 14,124,173.16 | Q 14,589,796.79 | Q 15,394,684.51 | Q 17,620,305.24 |
| INCREMENTO ANUAL MARGEN BRUTO | - | Q 627,980.60 | Q 465,623.63 | Q 804,887.72 | Q 2,225,620.72 |

Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

En la figura 7 se alcanza a observar el obvio incremento del margen bruto que se dispara a partir del 2020, esto es un efecto resultante de la combinación de crecimiento de ingresos por venta y la optimización de costos de ventas. A través de él, es posible evaluar la eficiencia de las operaciones comerciales e identificar señales de alerta, en este caso se identifica un área de oportunidad de crecimiento para las utilidades de la empresa que será explotado a través de la propuesta del sistema de gestión de compras.

Figura 7

Crecimiento margen bruto 2017-2021



Nota: Elaboración propia, Guatemala (2022)

4.5 Metodología De Marco Lógico

Basado en los resultados obtenidos en el análisis de resultados, se propone la siguiente propuesta que tiene como finalidad el fortalecimiento de la gestión de procesos.

4.5.1 Análisis De Involucrados

En el análisis de involucrados se identificaron los grupos de actores que son tocados por el proyecto, de forma directa o indirecta. No solo se define quiénes son, también sus intereses, expectativas y necesidades para definir estrategias de intervención que permitan tener su apoyo o plantear acciones contra su oposición.

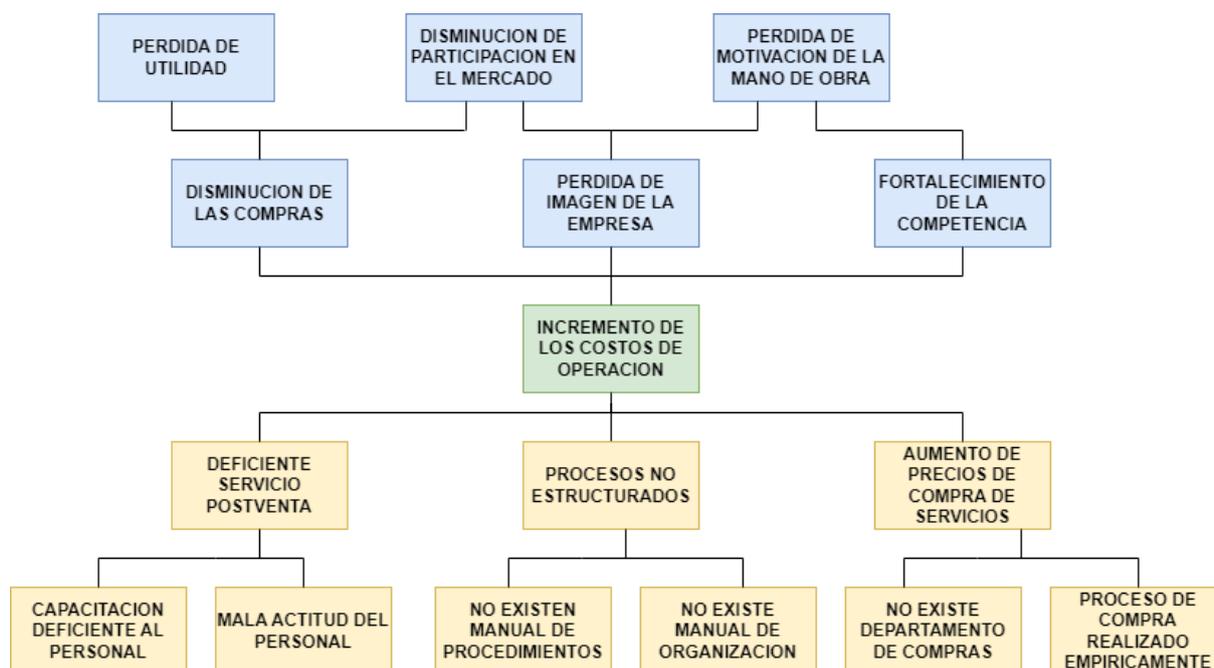
| GRUPOS | INTERESES | PROBLEMAS | RECURSOS |
|-------------------|--|--|---|
| Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir pagos acordados oportunamente • Aumentar su participación en el mercado | Ninguno | <ul style="list-style-type: none"> • Contrato • Acuerdo de nivel de servicio • Cancelación de contrato |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio Postventa de calidad. • Cumplimiento de acuerdos de tiempo de servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad en el servicio postventa • Precios elevados | <ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Colocación de quejas y reclamos |
| Personal compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar conocimientos y competencias • Mejorar liderazgo con su equipo de trabajo • Cumplimiento de objetivos organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Quejas por servicio al cliente • No existe definición de procesos • No existe programa de mejora de desempeño del personal | Ninguno |

A través de la identificación de los involucrados, se determinan las siguientes estrategias para cada grupo de interés:

| GRUPOS | ESTRATEGIA |
|-------------------|--|
| Proveedores | Mejorar las negociaciones con proveedores, cumplimiento de tiempos y cierre de contratos. |
| Clientes | Generar mejores relaciones con los proveedores en cuanto a cumplimiento de tiempos establecidos. |
| Personal compañía | Implementar sistema de gestión de desarrollo para el personal. |

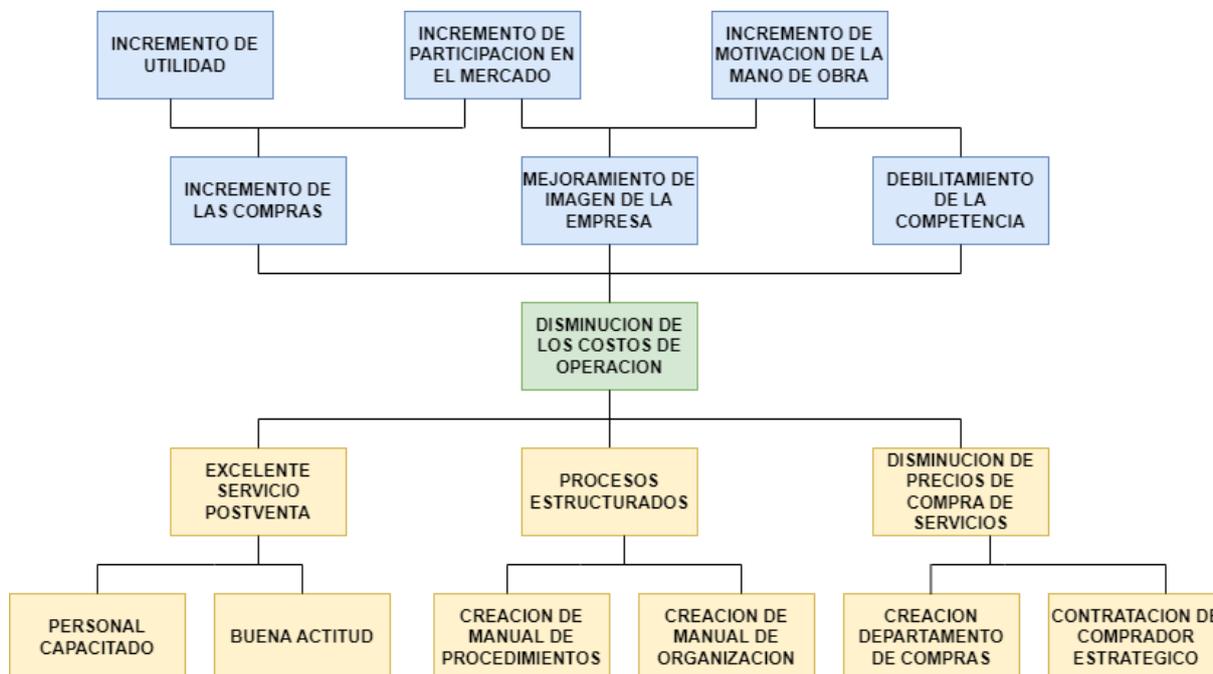
4.5.2 Árbol De Problemas

Para tener claridad de la situación problemática, se emplea el árbol de problemas para representar la situación problemática ubicando sus causas en las raíces, el conflicto central en el tronco y los efectos en las hojas.



4.5.3 Árbol De Objetivos

Las causas se convierten en medios y las hojas se transforman en fines. Pasamos de un estado negativo actual a un estado positivo deseado, lo que significa que el problema central del proyecto cambia hacia el propósito central.



4.5.4 Análisis De Alternativas

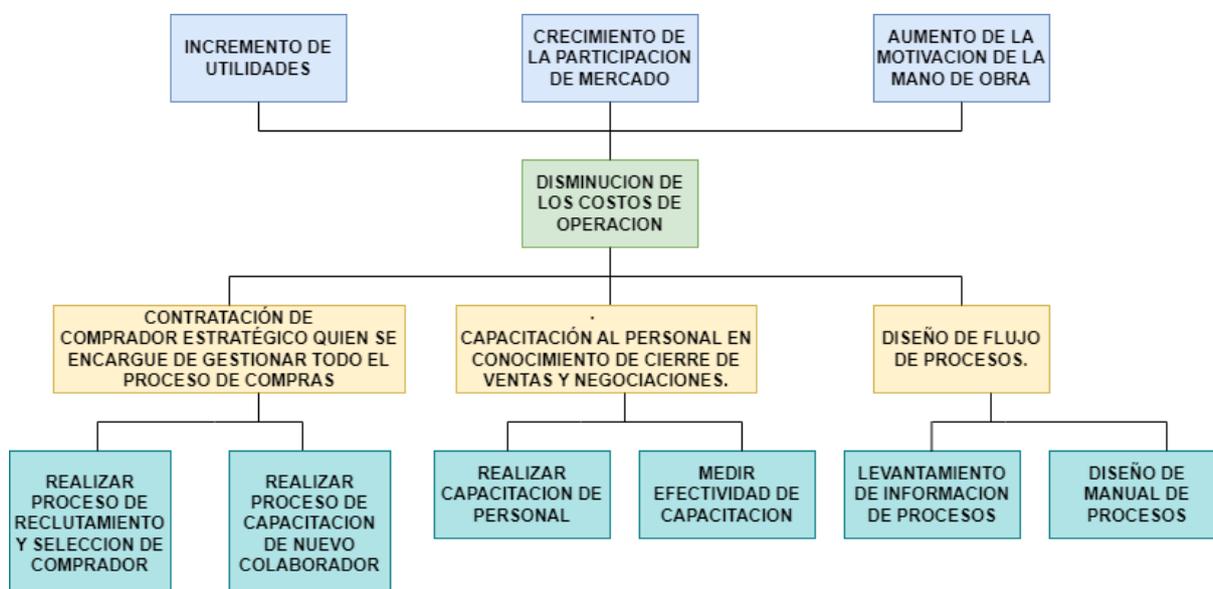
Se identifican las alternativas o conjunto de medios que pueden significar estrategias para dar solución a la situación problemática, se detallan a continuación:

- Contratación de comprador estratégico quien se encargue de gestionar todo el proceso de compras.
- Capacitación al personal en conocimiento de cierre de ventas y negociaciones.
- Diseño de flujo de procesos.

4.5.5 Estructura Analítica De Proyecto

En la estructura analítica de proyecto o EAP, se construye la relación de niveles jerárquicos que se aborda en la matriz de marco lógico. La organización de los niveles en la EAP es así:

- Primer nivel: Actividades
- Segundo nivel: Componentes
- Tercer nivel: Propósito
- Cuarto nivel: Fin



4.5.6 Matriz De Marco Lógico

De acuerdo a todos los insumos identificados en los pasos anteriores, se define la matriz de marco lógico que servirá de referencia para el análisis de las actividades a realizar, el cumplimiento de los fines y propósitos a través de la implementación de estrategias orientadas a los intereses de la empresa, es por tal motivo que se establecen todos los supuestos y medios de verificación en busca de la objetividad de la herramienta.

| | RESUMEN NARRATIVO | NOMBRE DE INDICADOR | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|-------------|---|---------------------------------------|---|--|
| FIN | INCREMENTO DE UTILIDADES | AUMENTO DE UTILIDAD | ESTADO DE RESULTADOS DEL TERCER AÑO DESPUES DE CULMINADO EL PROYECTO | EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SE MANTIENE ESTABLE |
| | CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACION DE MERCADO | INCREMENTO PARTICIPACION MERCADO | BASE DE CLIENTES DEL TERCER AÑO DESPUES DE CULMINADO EL PROYECTO | |
| | AUMENTO DE LA MOTIVACION DE LA MANO DE OBRA | AUMENTO MOTIVACION | ESTUDIO DE SATISFACCION LABORAL DEL PRIMER AÑO DESPUES DE CULMINADO EL PROYECTO | |
| PROPOSITO | DISMINUCION DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN | REDUCCION DE COSTOS | ESTADO DE RESULTADOS DEL TERCER AÑO DESPUES DE CULMINADO EL PROYECTO | |
| COMPONENTES | CONTRATACION DE COMPRADOR ESTRATEGICO QUIEN SE ENCARGUE DE GESTIONAR TODO EL PROCESO DE COMPRAS | CONTRATACION DE COMPRADOR ESTRATEGICO | INCLUSION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | |
| | CAPACITACION AL PERSONAL EN CONOCIMIENTO DE CIERRE DE VENTAS Y NEGOCIACIONES | CAPACITACION DE PERSONAL | REGISTRO DE CAPACITACIONES | |
| | DISEÑO DE FLUJO DE PROCESOS | DISEÑO DE PROCESOS | MANUAL DE PROCESOS | |
| ACTIVIDADES | REALIZAR PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COMPRADOR | PROCESO DE RECLUTAMIENTO COMPRADOR | NUOVA POSICION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | OPTIMIZACION DE COSTOS DE OPERACIÓN |
| | REALIZAR PROCESO DE CAPACITACION DE NUEVO COLABORADOR | PROCESO INDUCCION COMPRADOR | ENTRENAMIENTO COMPLETADO | |
| | REALIZAR CAPACITACION DE PERSONAL | CAPACITACION FUERZA DE VENTAS | INCREMENTO DEL NIVEL DE VENTAS | INCREMENTO DE NIVEL DE UTILIDAD |
| | MEDIR EFECTIVIDAD DE CAPACITACION | INDICADOR DE CAPACITACION | RESULTADOS DE INDICADORES | |
| | LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PROCESOS | EVALUACION DE PROCESOS ACTUALES | FLUJOGRAMAS DE PROCESOS | |
| | DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS | DISEÑO DE PROCESOS | MANUAL DE PROCESOS | |

4.5.7 Monitoreo Y Evaluación De Proyecto

Es importante realizar la evaluación post proyecto, esto debido a que no siempre todo sale justo como se ha planificado, es muy común que los proyectos tengan imprevistos o atrasos, incluso que los resultados esperados no se estén dando según los supuestos esperado, por esta razón es necesario monitorear y evaluar el proyecto, al hacerlo, se tiene como finalidad reducir la brecha existente entre los resultados reales y los resultados esperados.

En cuanto al monitoreo, se basa en controlar el avance del proyecto y se realiza únicamente en la fase de ejecución del mismo, durante esta fase es posible identificar eficiencia y efectividad del proyecto. Mientras que, durante la fase de evaluación se cuestionara si el proyecto está funcionando, esta tiene un enfoque más general, evalúa el cumplimiento del proyecto como un todo.

El resultado de la evaluación de proyecto se convierte en las lecciones aprendidas, estas serán muy significativas para el proyecto actual o posibles proyectos futuros similares.

4.6 Propuesta

En forma de propuesta y con la finalidad de aportar al propósito identificado a través de la matriz de marco lógico, así como también realizar el análisis de los procesos administrativos y la estructura organizacional, se determina que es necesario realizar la implementación de un nuevo puesto dentro de la estructura organizacional, la inclusión de un comprador estratégico a la empresa brindara ventajas competitivas en cuanto al resto de las empresas del sector, es por eso que se desarrolló el perfil de puesto para esta nueva posición (Ver anexo 2)

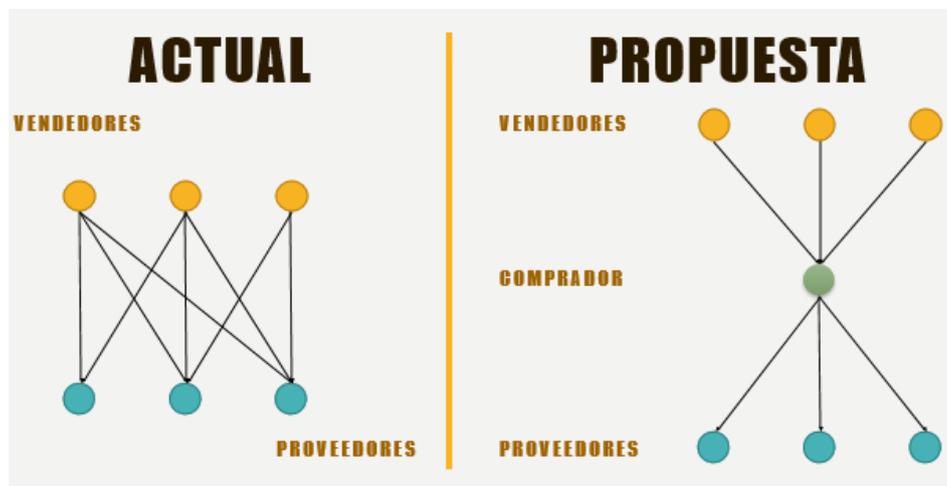
Adicional, con la finalidad de aportar soluciones a la problemática identificada se elabora el flujo del proceso de reclutamiento y selección a través del cual será elegido el candidato idóneo para el puesto, el cual se detalla a continuación:



La implementación de la nueva posición determinada como “Comprador estratégico” permitirá rediseñar el proceso de compras, a través del cual podrá aportar proactivamente al incremento de la rentabilidad de la empresa a través de la optimización de los costos, esto lo logrará canalizando todas las negociaciones con

proveedores a través de esta posición, a continuación se muestra la comparación del esquema anterior y el esquema contenido en la propuesta.

dddddddd



El cambio en el flujo del proceso, la tecnificación del proceso y la incorporación de la nueva posición, permitirá a la empresa obtener mejores precios durante la compra de servicios, esto se traduce en la optimización de costos de operación y esto a su vez aporta activamente al incremento de la rentabilidad, de esta forma aporta el fin identificado a través de la matriz de marco lógico.

Conclusiones

En el estudio de las variables y luego de haberse llevado a cabo el análisis e interpretación de la misma, se ha dado a conocer la importancia de emplear un adecuado sistema de gestión de procesos, el mismo permite a la dirección una adecuada planificación de compras y con ello la optimización en la rentabilidad, por lo cual, se concluye:

1. La identificación de los principales procesos y la forma en la que estos evolucionan de acuerdo a los niveles de rentabilidad es el punto de partida a través del cual se ha identificado que es necesario rediseñar los procesos, se determina que el proceso de compras posee el mayor nivel de oportunidad, ya que a través de este proceso es posible optimizar los costos de operación de la empresa, sin embargo, este proceso es realizado de manera empírica en la actualidad y no existe una posición dentro de la estructura organizacional que cumpla este rol.
2. Se determina a través de la investigación que no existe diseño de flujos de trabajo para los procesos actuales, esto ocasiona que cada proceso se desarrolle a criterio personal, no existen tiempos definidos para el cumplimiento de los procesos ni la estandarización de los mismos.
3. A través de los estados de resultados brindados por el gerente financiero de la empresa se observó la participación de los procesos en la rentabilidad de la empresa, se realizó un análisis de correlación múltiple la cual dio como resultado un coeficiente de correlación múltiple igual a 1, lo cual indica que existe una condición de colinealidad, esto debido a que las variables independientes están relacionadas entre sí, en este caso, la rentabilidad es el resultado de la operación aritmética entre ingresos por ventas y costos de operación.
4. La empresa carece de herramientas que le permitan evaluar el diseño y desempeño de los procesos, no se conocen los alcances de cada proceso y los fines y propósitos de cada uno no se encuentran establecidos a nivel organizacional.

Recomendaciones

A continuación, se sugieren algunas acciones que pueden ser de apoyo a la empresa objeto de estudio y también para investigaciones futuras que deseen realizarse.

1. Se recomienda a la empresa objeto de estudio la implementación de un nuevo puesto dentro de la estructura organizacional, el puesto sugerido es un comprador estratégico, el cual debe encargarse de gestionar todos los requerimientos del área de compras y negociar con la cartera de proveedores. (Ver anexo 2)
2. Se sugiere a la empresa la elaboración de un manual de procesos a través del cual puedan establecerse los flujos de trabajo, los tiempos de acuerdo de servicio y proporcione una visión integral de todos los procesos que componen las labores de la empresa.
3. Se sugiere la implementación de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de cada una de las variables dependientes.
4. El implementar la metodología de marco lógico es uno de los primeros puntos con los que se debe continuar para mejorar los procesos actuales; dicha herramienta debe incluir los lineamientos para segregar las funciones de cada proceso, así mismo dar una explicación clara de los instrumentos a utilizar en cada uno de los procesos, con ello se facilitará la búsqueda de información y la evaluación en la toma de decisiones, esta metodología ha sido plasmada en el capítulo de discusión de resultados.

Bibliografía

- Álvarez Torres, M. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos (Primera Edición ed.). Panorama Editorial, S.A. de C.V. Recuperado el 13 de 02 de 2021
- Armando, F. (2021). Costos y presupuestos financieros junior. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/160288>.
- Ayala, J. M. (2012). Gestión de Compras. Málaga: Editex.
- Ballou, R. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros (Quinta Edición ed.). Pearson Educación. Recuperado el 12 de 02 de 2021
- Batet, M. (2016). Gestión administrativa. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/51690>.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI (1 ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Briseño, H. (2006). Indicadores Financieros, fácilmente aplicables. México: Umbral.
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia.
- Bueno Blanco, R., Ramos Samano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (s.f.). Elementos básicos de administración.
- Calimeri, M. (1969). Las Compras. Barcelona: Editorial Hispano Europea
- Camacho, H., Gómez, K., & Monroy, C. (23 de julio de 2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Panamá.

- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá.
- Cano, P., Orue, F., Mayett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. Contaduría y Administración.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. (Tercera ed.). México: Pearson Educación
- Chub Ical, M. (2009). EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. Guatemala.
- Espino, E. (2016). Implementación de mejora en la gestión de compras para implementar la productividad en un concesionario de alimentos. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes. Guatemala.
- Farfan, R. (Julio - diciembre de 2014). La Gestión de Relación con los proveedores en la cadena de abastecimiento. Sinergia e Innovación.
- Fernandez, M. (2003). Una revisión de la estrategia de colaboración con los proveedores. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Franco, A. (01 de 11 de 2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. Ingenium.
- Franklin, B. (2001). Auditoria Administrativa. McGraw Hill.
- Galindo, M. (2015). Manejo del proceso administrativo. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/38000>.
- Gómez, C. (1997). Sistemas Administrativos (Tercera Edición ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 14 de 02 de 2021
- Gómez, J. (2013). Gestión logística y comercial. Madrid: McGraw-Hill

- Gonzalez, A. L. (2015). Proceso Administrativo. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/39415>.
- Hellriegel, D. y. (2002). Administración: Un enfoque basado en. Colombia: 9ª. ed. Colombia: Thomson learning. Recuperado el 14 de 02 de 2021
- Hellriegel. (2002). Administración y un enfoque basado en competencias. Colombia: Thomson learning.
- Heredia, N. (2013). Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva (2 ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hermoso, R. (2019). Gestión administrativa del proceso comercial. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/127113>.
- Hernández, Fernández Baptista. "Metodología de la Investigación". McGraw Hill 1994. Colombia.
- LASES, Franyutti Ma. Angélica.(2009) Metodología de la Investigación. Un nuevo enfoque.2ª.edición CIDL:México.
- Liseras, A. (2011). Proceso administrativo y proceso. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/63065>.
- Louffat, E. (2012). Fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires.
- Louffat, E. (2016). Fundamentos del proceso administrativo. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/76605>.
- Maldonado, J. (2006). LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS. Serviprensa, S.A.
- Marco, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones (Segunda Edición ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez Parra, J. (2000). Modelos de la relación cliente proveedor. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Martinez, E. (2007). Gestión de Compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento (4 ed.). Madrid, España: Fundación Confederal.
- Mendez Álvarez, A. (2019). Importancia de implementar un proceso administrativo. Quito, Ecuador.
- Mendoza, W. (2010). La dirección como fase del proceso administrativo. Experimental del Yaracuy.
- Mora, L. (2012). Indicadores de la Gestión Logística. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñoz, Rodriguez, M. G. (2016). Indicadores de gestión del departamento de compras de K'PRISS BOUTIQUE del cantón La Troncal. UNEMI.
- Niebel, B. (2001). Métodos estándares y diseño de trabajo. Alfaomega.
- Palacios, D. A. (2003). Diseño de un sistema logístico para una empresa comercializadora de ferretería. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Pardo Florez, F., & Piedrahita Galeano, N. (2005). Análisis Situacional Y Propuesta De Mejoras De La Logística de almacenamiento de la empresa ALMAGRAN S.A. . Bolívar: Universidad Tecnológica de Bolívar .
- Peña, J. (2016). Como aprender a administrar una organización con base a sus procesos. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/38081>.
- Perez, C. (2015). Los Indicadores de Gestión. Soporte & Compañía.
- Perez, J. (2004). Gestión por Procesos. Madrid, España: Esic Editorial.
- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Solano, J. (2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. Ecuador.
- Peris, S. M., Guerrero, P., & Romero, C. L. (2008). Distribución Comercial. ESIC.
- Pinedo Cardenas Nikola (2008). Sistema de Evaluación y Homologación de proveedores: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Placencia, J. (2007). Gestión de procesos. <https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/34471>.

problemas, P. e. (2002). Flavio Carucci. Friedrich Ebert Stiftung.

Ramírez Cardona, C. (s.f.). Fundamentos de administración (Tercera Edición ed.).
Recuperado el 10 de 02 de 2021

Rodríguez Valencia, J. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos
(Tercera Edición ed.). International Thomson Editores. Recuperado el 13 de 02
de 2021

Rubio Dominguez, P. (s.f.). Introducción a la gestión empresarial. Instituto europeo de
gestión empresarial. Recuperado el 14 de 02 de 2021

Salazar, H. (2003). Sistema de inventarios. Piedra Santa.

SAMPIERI, Hernández Roberto (et.al.) (2008).. En Metodología de la Investigación.
Mc.Graw-Hill: México.

Sanchez, E. (2013). La desnaturalización del proceso.
<https://elibro.net/es/lc/umg/titulos/59763>.

Sánchez, J. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Bloomington: Publilibro LLC.

Sangri, A. (2014). Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento.
México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.

Sapag Chain, N, (2007), "Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación". Editorial
Pretenci Hall. México

Sapag Chain, N.; Sapag Chain. R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. (5ta
ed.). Mc Graw-Hill. México.

Semyraz, D. (2006). "Preparación y Evaluación de Proyectos de inversión". Editorial
Buyatti 1° Ed. Argentina.

Tapia López, T. (2017). Análisis del proceso administrativo. Ecuador.

Urquiza, A. (2014). El control administrativo y el cumplimiento de objetivos. Ambato,
ecuador.

W. Griffin, R. (2011). Administración (Décima Edición ed.). (J. Reyes Martinez, Ed., & M. E. Treviño Rosalez, Trad.) DF, México: CENGAGE LEARNING. Recuperado el 11 de 02 de 2021

Walpole, R. (2006). Probabilidad y Estadística para Ciencias e Ingeniería. Madrid: McGrawHill.

Anexos

Anexo 1: Entrevista no estructurada para la recopilación de información relacionada con los procesos a nivel macro de un operador logístico en la ciudad de Guatemala



Propósito

Recopilar información en referencia a los macro procesos que forman parte de la actividad comercial de un operador logístico y los factores clave que inciden en su nivel de rentabilidad.

I. Datos generales del puesto

Nombre del departamento y puesto de trabajo:

Departamento: _____

Puesto de trabajo: _____

1. Defina el giro comercial de la empresa
2. Principales procesos a nivel macro
3. Procesos que generan mayor impacto al nivel de rentabilidad
4. Factores internos y externos que tienen mayor incidencia en el nivel de rentabilidad
5. Defina el proceso con mayor impacto en el nivel de rentabilidad
6. Situación actual del proceso mencionado
7. Fortalezas y oportunidades del proceso mencionado
8. Áreas de oportunidad del proceso mencionado
9. Describa las partes del proceso mencionado
10. Defina responsabilidades de las actividades del proceso mencionado
11. ¿Es necesario reestructurar el proceso mencionado? ¿Por qué?

¡Gracias!

Anexo 2

Perfil de puesto comprador estratégico

| REQUERIMIENTOS MINIMOS | |
|------------------------|-----------------------|
| CONCEPTO | REQUISITOS DEL PUESTO |
| Edad | 25- 35 años |
| Sexo | Indistinto |

| ESCOLARIDAD O NIVEL EDUCATIVO | |
|-------------------------------|--|
| CONCEPTO | REQUISITOS DEL PUESTO |
| Escolaridad | Licenciatura en Administracion de Empresas o Ingenieria industrial |
| Cursos | Compras, Comercio internacional |
| Otra formacion | Ninguna |

| CONOCIMIENTOS | |
|------------------------------|---|
| CONCEPTO | REQUISITOS DEL PUESTO |
| Conocimientos indispensables | Compras, Office Avanzado, Administracion de recursos |
| Conocimientos deseables | 50% Ingles hablado y escrito, Importaciones y exportaciones |
| Observaciones | Ninguna |

| EXPERIENCIA LABORAL | |
|---------------------|--|
| CONCEPTO | REQUISITOS DEL PUESTO |
| Indispensables | 1 año de experiencia en puestos similares |
| Experiencia deseada | 2 años de experiencia en importaciones y exportaciones |
| Observaciones | Ninguna |

| HABILIDADES | |
|-----------------------|---|
| CONCEPTO | REQUISITOS DEL PUESTO |
| Indispensables | Facilidad de palabra, actitud de servicio, adaptacion al cambio, capacidad de negociacion |
| Habilidades deseables | Ninguna |
| Observaciones | Ninguna |

| COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | | | | |
|-----------------------------|------|------|-------|------|----------|
| COMPETENCIA | NADA | POCA | MEDIA | ALTA | MUY ALTA |
| Capacidad de negociacion | | | | | X |
| Relaciones interpersonales | | | | | X |
| Manejo de personal | | | | X | |
| Control administrativo | | | | | X |
| Habilidad para relacionarse | | | | | X |
| Liderazgo | | | | X | |
| Proactivo | | | | X | |
| Solucion de problemas | | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | | X | |
| Orientado a resultados | | | | X | |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Proceso administrativo | 10 |
| Figura 2 Jerarquía de necesidades de Maslow | 24 |
| Figura 3 Proceso de control..... | 27 |
| Figura 4 Diagrama de análisis de resultados..... | 56 |
| Figura 5 Macroprocesos de un operador logístico..... | 57 |
| Figura 6 Comportamiento de los ingresos y costos | 62 |
| Figura 7 Crecimiento margen bruto 2017-2021 | 65 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Análisis de regresión lineal múltiple | 58 |
| Tabla 2 Tasa de rendimiento del servicio | 58 |
| Tabla 3 Análisis de la rentabilidad clásico | 63 |
| Tabla 4 Análisis de la rentabilidad según el modelo de negocio objeto de estudio.. | 63 |
| Tabla 5 Margen bruto | 65 |