



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

“FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

CASO: SERLOBA S. de R.L.”

SUSTENTADA POR:

MARTHA MARGARITA FONSECA FERNÁNDEZ

JOAB ABISAI IRIAS OCHOA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A,

OCTUBRE, 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
(UNITEC)**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**“FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
EN AL ÁREA ADMINISTRATIVA
CASO: SERLOBA S. de R.L.”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
FERNANDO PEÑA CABÚS**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MIGUEL LARDIZABAL
FRANCISCO MONDINO
REINA FIALLOS**



FACULTAD DE POSTGRADO

“FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL ÁREA ADMINISTRATIVA

CASO: SERLOBA S. de R.L.”

AUTORES:

Martha Margarita Fonseca Fernández y Joab Abisai Irías Ochoa

RESUMEN

El presente informe se llevó a cabo para la empresa SERLOBA S. de R.L. (Agencia Aduanera), mediante la cual se permita tomar mejores decisiones en relación a la forma más acertada de llegar a los clientes, y así lograr un posicionamiento estratégico en el sector económico donde se desempeña. La metodología utilizada es de enfoque mixto, con predominación cuantitativa para conocer de primera mano el proceso administrativo, financiero y productivo de la empresa y sus colaboradores, mediante una encuesta aplicada a sus colaboradores y el diseño de una entrevista estructurada los dueños-socios de la empresa, para conocer la visión que tiene la empresa en conjunto. Como una de las principales conclusiones, se determinó que es necesario la implementación de un plan estratégico de mejoras orientado a brindar una mejor administración del negocio, ya que, dentro del análisis realizado, se encontró que hay deficiencia en la administración, operatividad y financiera, en donde los hallazgos determinaron que la empresa no cuenta con apalancamiento financiero.

Palabras Claves: Administración, Dirección Financiera, Plan Estratégico, Productividad.



GRADUATE SCHOOL

“FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

CASO: SERLOBA S. de R.L.”

AUTHORS:

Martha Margarita Fonseca Fernández y Joab Abisai Irías Ochoa

ABSTRACT

The present inform was made for the Company SERLOBA S. de R.L (Custom agency), which allows the company to make better decisions related to the most successful way to reach customers, in order to achieve a strategic positioning in the economic sector where the company perform. The methodology used is a mixed approach, with quantitative predominance, in order to know first-hand the administrative, financial and productive process of the company and also its employees, through a survey applied to them and also a structured interview design for the owners of the company, to know the entire vision the company has. The main conclusion we determined, it was that is necessary to implement a strategy plan to provide better business management, because in this research we found there is a lack of administration, operational and financial, in where also the analysis determined that the company does not have financial leverage.

Keyword: Management, financial management, strategic plan, productivity.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por cubrirme de su gracia, dirección y sabiduría para poder dar otro paso importante en el camino de mi vida.

A mi madre, Aleida Irías Ochoa, por ser motivo de inspiración y perseverancia para lograr el éxito en cada una de mis metas.

JOAB ABISAI IRIAS OCHOA

A Dios todopoderoso, por cubrirme de su gracia, dirección y sabiduría para poder dar otro paso importante en el camino de mi vida.

A mi hija y mi familia, quienes una vez más me brindaron todo su apoyo, su amor, motivación y comprensión, gracias a ellos, hoy he logrado alcanzar un logro más en mi vida.

MARTHA MARGARITA FONSECA FERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por brindarnos sabiduría, fuerzas necesarias y mucha salud para concluir nuestros estudios universitarios con éxito, guiándonos en cada momento de nuestras vidas.

De igual manera, agradecemos enormemente a la empresa SERLOBA S. de R. L. por su apoyo incondicional que hemos obtenido a lo largo de esta investigación, facilitándonos información, costos, tiempo y por confiar en este proyecto.

Agradecemos a todos los docentes que forman parte de la maestría en Dirección Empresarial por compartir y brindarnos de sus conocimientos, además de los recursos necesarios para crecer profesionalmente.

También queremos darle infinitas gracias al Ingeniero Fernando Peña Cabús por su apoyo como asesor, por transmitirnos sus conocimientos y experiencias en el desarrollo y culminación de nuestra tesis.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.3.1 Enunciado del Problema	3
1.3.2 Formulación del Problema.....	4
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Análisis de la situación.....	7
2.1.1 Macro entorno	7
2.1.1.1 El servicio de aduanas.....	7
2.1.1.2 Evolución del concepto.....	8
2.1.1.2.1 Organizaciones primitivas	8
2.1.1.2.2 Roma.....	8
2.1.1.2.3 Edad media.....	9
2.1.1.2.4 Períodos modernos y contemporáneos	9
2.1.1.3 Servicios de aduanas en Centroamérica.....	10
2.1.1.3.1 Evolución del servicio de aduanas en Centroamérica.....	11
2.1.1.4 Incoterms.....	12
2.1.2 Micro entorno	13
2.1.2.1 Sistema aduanero en Honduras.....	13
2.1.2.2 Administraciones aduaneras de Honduras	15
2.1.2.2.1 Zona centro sur	15
2.1.2.2.2 Zona nor occidental.....	18
2.1.2.2.3 Zona nor oriental.....	19
2.1.2.3 Ley de aduanas.....	21
2.1.3 Análisis actual.....	21
2.1.3.1 Ferias de logística en Honduras.....	23
2.1.4 Responsabilidades de los agentes aduaneros	23
2.1.5 Obligaciones generales de los agentes aduaneros	23
2.2 Teorías de sustento.....	24
2.2.1 Productividad en la teoría de Frederick Winslow Taylor.....	25
2.2.2 Teoría Clásica de la Administración por Henry Fayol	26
2.2.2.1 Las seis funciones básicas de la empresa.....	26

2.2.2.2 Funciones Administrativas	27
2.2.2.3 14 Principios generales de la administración	27
2.2.2.4 Perfil del administrador	28
2.2.3 Teoría de los recursos y capacidades	29
2.2.3.1 Recursos tangibles	30
2.2.3.2 Recursos intangibles	31
2.2.3.3 Capacidades organizativas	31
2.2.3.4 Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles	32
2.2.4 Conceptos y definiciones	32
2.3 Metodologías aplicadas	38
2.3.1 Esquema metodológico de Taylor	38
2.3.2 Modelo para analizar recursos y capacidades	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1 Congruencia Metodológica	41
3.1.1 La matriz metodológica	41
3.1.2 Esquema de variables	44
3.1.3 Operacionalización de las variables	45
3.1.3 Hipótesis	49
3.2 Enfoque y Métodos Aplicados	49
3.2.1 Enfoque	49
3.2.2 Métodos aplicados	50
3.3 Diseño de la Investigación	51
3.4 Población	52
3.5 Muestra	53
3.6 Unidad de Análisis	53
3.7 Unidad de Respuesta	53
3.8 Instrumentos, Técnicas y Procedimientos Aplicados	54
3.8.1 Instrumentos	54
3.8.2 Técnicas	54
3.8.3 Procedimientos aplicados	55
3.9 Fuentes de Información	55
3.9.1 Fuentes Primarias	55
3.9.2 Fuentes Secundarias	55
3.10 Limitantes del Estudio	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	57
4.1 Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores y clientes corporativos	57
4.1.1 Resultados de la encuesta a colaboradores	57
4.1.1.1 Análisis, hallazgos y conclusión general de la encuesta a colaboradores	76
4.1.2 Resultados de la encuesta a clientes corporativos	76

4.1.2.1 Análisis, hallazgos y conclusión general de la encuesta a clientes corporativos	83
4.2 Resultados de la entrevista a socios	84
4.3 Resultados del benchmarking	90
4.4 Resultados de estados financieros	93
4.4.1 Razón de liquidez	94
4.4.1.1 Razón corriente	94
4.4.1.2 Capital de trabajo	94
4.4.1.3 Período promedio de cobro	94
4.4.1.4 Período promedio de pago	95
4.4.2 Apalancamiento	95
4.4.2.1 Pasivo a patrimonio	95
4.4.3 Crecimiento	95
4.4.3.1 Crecimiento anual de ventas	95
4.4.3.2 Crecimiento anual de gastos generales y administrativos	96
4.4.4 Rentabilidad	96
4.4.4.1 Porcentaje de gastos operativos	96
4.4.4.2 Porcentaje de margen operativo	96
4.4.4.3 Porcentaje de margen neto	97
4.4.4.4 Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	97
4.4.4.5 Rentabilidad sobre activos (ROA)	97
4.5 Diagrama de Ishikawa	98
4.5.1 Análisis diagrama de Ishikawa	98
4.6 Propuesta	99
4.6.1 Plan Estratégico Empresarial en el Área Administrativa de SERLOBA S. de R.L.	100
4.6.2 Introducción	100
4.6.3 Descripción de la propuesta	100
4.6.3.1 Propuesta administrativa y procesos	101
4.6.3.1.1 Actividades de la propuesta administrativa	101
4.6.3.2 Propuesta financiera	102
4.6.3.2.1 Alternativas de financiamiento	103
4.6.3.2.2 Manejo de los recursos financieros actuales	107
4.6.3.3 Propuesta marketing	108
4.6.3.3.1 Misión	108
4.6.3.3.2 Visión	108
4.6.3.3.3 Ambiente para los clientes	108
4.6.3.3.4 Análisis F.O.D.A.	109
4.6.3.3.5 Objetivos de marketing	109
4.6.3.3.6 Estrategias	110
4.6.4 Presupuesto general	113
4.6.5 Análisis financiero	113

4.3.5.1 Estados financieros proyectados.....	113
4.6.6 Cronograma.....	117
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
5.1 Conclusiones.....	121
5.2 Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
Anexo 1. Encuesta a colaboradores.....	133
Anexo 2. Encuesta a clientes.....	136
Anexo 3. Entrevista a socios.....	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica	41
Tabla 2. Operacionalización de las variables	45
Tabla 3. Benchmarking.....	90
Tabla 4. Indicadores financieros de SERLOBA S. de R.L	93
Tabla 5. Actividades de la propuesta administrativa.....	101
Tabla 6. Descripción detallada del financiamiento	105
Tabla 7. Funcionamiento de un crédito revolvente comparado con una tarjeta de crédito.....	106
Tabla 8. Consejos para el uso de los créditos revolventes.....	106
Tabla 9. Análisis F.O.D.A.	109
Tabla 10. Presupuesto general.....	113
Tabla 11. Estados financieros proyectados	114
Tabla 12. Cronograma de actividades.....	118
Tabla 13. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	125

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución geográfica de las aduanas de Honduras.....	14
Figura 2. Productividad basada en valor compartido	26
Figura 3. Teoría de Fayol.....	29
Figura 4. Tipología de recursos tangibles.....	30
Figura 5. Tipología de recursos intangibles.....	31
Figura 6. Esquema metodológico de Frederick Winslow Taylor.	39
Figura 7. Modelo de recursos y capacidades.....	40
Figura 8. Esquema de variables.....	44
Figura 9. Diseño de la investigación.....	52
Figura 10. Reputación.....	57
Figura 11. Unidad de negocios.....	58
Figura 12. Satisfacción	59
Figura 13. Oportunidad de carrera	60
Figura 14. Aprendizaje y desarrollo	61
Figura 15. Valoración del empleado.....	62
Figura 16. Recompensa.....	63
Figura 17. Beneficios	64
Figura 18. Asignación de funciones	65
Figura 19. Infraestructura	66
Figura 20. Herramientas de trabajo.....	67
Figura 21. Autonomía	68
Figura 22. Responsabilidad.....	69

Figura 23. Colaboración.....	70
Figura 24. Capacitación	71
Figura 25. Comunicación interna	72
Figura 26. Motivación	73
Figura 27. Sentido de pertenencia	74
Figura 28. Estabilidad laboral	75
Figura 29. Antigüedad de clientes corporativos.....	77
Figura 30. Frecuencia de uso clientes corporativos.....	78
Figura 31. Satisfacción clientes corporativos	79
Figura 32. Valoración de atributos por clientes corporativos	80
Figura 33. Nivel de confianza por clientes corporativos	82
Figura 34. Recomendación por clientes corporativos	83
Figura 35. Diagrama de Ishikawa, causa y efecto positivo	98
Figura 36. Requisitos de crédito Pyme	104
Figura 37. Logo empresa SERLOBA S. de R.L.	112
Figura 38. Propuesta camisa SERLOBA S. de R.L.	112
Figura 39. Diagrama de Gantt.....	120

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo estaremos refiriéndonos a la problemática que hoy en día enfrenta la empresa, los antecedentes que han precedido y como mediante esta investigación se trazaron las líneas a seguir para resolver la problemática.

1.1 Introducción

Hoy en día la economía hondureña afronta muchos retos, retos que colocan a muchas empresas hondureñas, especialmente a las Pymes, en posiciones donde les toca afrontar cambios que en muchas circunstancias las vuelve insostenibles y que en el peor de los escenarios las lleva al cierre de sus operaciones. Por ello es sumamente importante que toda empresa sea adaptable a esos cambios y ello únicamente puede realizarlo si presta atención constantemente a su entorno externo y si conoce claramente su entorno interno ya que, de ser así, podrá adaptar a este último a los nuevos cambios que pueda estar afrontando.

SERLOBA S. de R.L. fue fundada en el año 2006, la empresa brinda el servicio de aduanaje a embarques aéreos, terrestres y marítimos, debido a su rubro, debe permanecer actualizado de los cambios en las regulaciones nacionales e internacionales que pudiesen surgir si verdaderamente desea brindar un servicio transparente y eficaz a todos sus clientes.

El grado de eficiencia que la empresa SERBLOBA S. de R.L pretende alcanzar abarca todos los pilares de la organización, la cual hoy en día afronta una limitante, la falta de habilidades administrativas que afectan el desempeño de la organización.

Es por ello que este estudio analiza a la empresa no solamente mediante la eficiencia del trabajo que se realiza en sí, sino a través de un análisis de varios factores que permiten determinar la principal falla que como organización comete.

1.2 Antecedentes del Problema

Cada vez son más las empresas que desea importar productos a mercado Hondureño, producto de las demandas del mercado consumista.

Banco Central de Honduras (2018)

Afirma: En su reporte del índice mensual de actividad económica (IMAE) del segundo trimestre del año reporta un crecimiento de un 3.7% en el sector de comercio, explicado por la evolución positiva de las ventas de productos nacionales e importados, en parte por la apertura de nuevos supermercados, aparatos y equipos para uso doméstico.

Sumado a la importación de bienes y servicios, hoy en día existen muchas empresas que desean exportar sus mercancías al mercado internacional, debido a ello, las agencias aduaneras podrían estimar un crecimiento positivo en su operativa diaria, que les permita no solo mantenerse en el mercado sino también lograr expandir sus servicios a nivel nacional.

El Banco Central de Honduras (2017) menciona en su informe de la balanza de pagos de Honduras, que las exportaciones tuvieron un crecimiento inter anual de un 9.3% con respecto al 2016.

Las funciones o servicios que brinda un agente aduanal van más allá de solo la importación y exportación de mercancías, su principal objetivo es brindar asesoría en comercio exterior con información experta que ayude a prevenir errores, reduzca tiempos y sobre todo costos.

A pesar de los crecimientos positivos reportados por el Banco Central de Honduras, sobre

las exportaciones e importaciones al territorio Hondureño, las agencias aduaneras de pequeño capital, enfrentan hoy en día muchos retos que ponen en riesgo su estabilidad y posición en el mercado, como ser: falta de procesos definidos, aversión al riesgo, falta de habilidades administrativas sin contar además con el temor que enfrentan a crecer demasiado rápido y no estar preparado, miedo a perder al gran cliente, que a la larga son factores que contribuyen de forma negativa en la productividad de las empresas.

Los agentes aduaneros en Honduras cuentan con el respaldo de un ente, la Federación Nacional de Agentes Aduanales de Honduras, quienes son los que promueven el despacho de mercancías en los diferentes regímenes aduaneros, es decir, apoya durante los procesos y trámites aduanales.

Para agilizar el proceso de comercialización fue implementado el programa Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras el cual permitiría que los procedimientos se realizarán de forma segura, sencilla y rápida (Diario El Herald, 2018).

No obstante, el programa de Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras (SARAH) presenta constantemente retrasos por problemas técnicos en la base principal del servicio de administración de rentas provocando retrasos y congestionamientos que perjudican el curso normal del proceso (Diario La Tribuna, 2017).

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

La empresa SERLOBA S. de R.L. realiza su actividad comercial empíricamente, han carecido de organización, administración y control de sus actividades, limitados avances tecnológicos en su operativa diaria, e inclusive la empresa no cuenta con un plan de objetivos

anuales o metas por alcanzar, así como también no evalúa la situación financiera interna, esto le impide crecer en el mercado en el que actuamente opera, a pesar que ya tiene doce años en el mismo.

Es importante considerar que, en el transcurso del tiempo, el mercado exige nuevas formas de operar, sin embargo, el pensamiento de muchos emprendedores no se adapta a esos cambios; es necesario analizar la industria donde la empresa se desarrolla, determinar el grado de madurez y cualquier otro factor tanto interno como externo que puedan ocasionar limitantes para el crecimiento y estabilidad de la empresa SERLOBA S. de R.L.

“Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad” (Prokopenko, 1989).

1.3.2 Formulación del Problema

Se trata de la falta habilidades de administración de la empresa SERLOBA S. de R. L. que amenazan el buen desempeño de la empresa, por las condiciones imperantes del mercado y por lo tanto pueden afectar su participación en el mismo. El problema se resume en la siguiente interrogante:

¿Qué tan factible sería adoptar nuevas estrategias para mejorar el desempeño de la empresa SERLOBA S. de R.L.?

1.3.3 Preguntas de Investigación

¿Identificar si la falta de capacitación del personal puede influir negativamente en el desempeño de la empresa?

¿Cómo el personal idóneo puede contribuir a que la empresa logre el éxito?

¿Cuáles son los efectos de la falta de visión empresarial en la empresa?

¿Cuáles son los factores externos que pueden incidir de forma negativa en la empresa?

¿Cómo la implementación del plan estratégico podrá mejorar el desempeño de la empresa SERLOBA S. de R.L. y ser más competitiva?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de SERLOBA S. de R.L. mediante un plan estratégico integral orientado a desarrollar y fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa con el fin de mejorar su rentabilidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar si la falta de capacitación del personal ha influido de manera negativa en el desempeño de la empresa.
- Determinar si SERLOBA S. de R.L cuenta con el personal idóneo que ayude a lograr el éxito de la empresa.
- Analizar si la falta de visión empresarial ha afectado el crecimiento de la empresa en el mercado en el cual opera.
- Facilitar la toma de decisiones de la empresa, mediante un estudio de los factores externos que pueden estar incidiendo de forma negativa en la empresa.
- Proponer un plan estratégico integral con el fin de desarrollar la competitividad de la empresa.

1.5 Justificación

La aplicación del plan estratégico le permite a la empresa establecer sus objetivos, determinar qué factores pueden estar causando su bajo desempeño. La implementación de procesos innovadores puede ser un agregado clave que mediante el plan estratégico puede establecerse. Para ello es importante que la empresa tenga conocimiento sobre donde se encuentra y donde quiere estar a futuro.

El plan estratégico proporciona estos planteamientos y adicionalmente brinda la pauta que debe seguir la empresa SERLOBA S. de R.L para poder llegar de donde está ahora hacia donde desea llegar.

La empresa SERLOBA ha permanecido varios años en el mercado y aunque una expansión no es considerada por sus socios, el plan estratégico le brindó un esquema global basado en su propia realidad, en donde le es posible poder alcanzar objetivos trazados y realizar nuevos planteamientos más adaptados a su realidad.

La vulnerabilidad de muchas empresas se debe a la falta de una planificación formal, más aún cuando son de origen y administración familiar, todo ello ocasiona el cierre de muchas de estas empresas.

El plan estratégico brinda en esencia el tener una pauta más clara y mejor definida sobre la administración adecuada que desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Por su relación con el tema desarrollado en el marco de la presente investigación, se considera pertinente sustentar el contenido a través de análisis de la situación sobre el macro y micro entorno, acompañado de teorías afirmativas, y así mismo agregando un desglose de conceptos importantes que sirvan de respaldo en general acerca de las empresas logísticas (agentes aduaneros).

2.1 Análisis de la situación

2.1.1 Macro entorno

2.1.1.1 El servicio de aduanas

La función aduanera como tal se origina de la actividad del comercio internacional. No obstante, en el inicio del desarrollo de la humanidad no existía el comercio, porque el ser humano satisfacía sus necesidades mediante el autoabastecimiento, pero en la medida en la que el hombre se fue dando cuenta de la existencia de otros conglomerados, del incremento de sus necesidades de consumo y producción de nuevos artículos, el comercio inició a desempeñar una de las actividades fundamentales del género humano.

En los orígenes el comercio se revestía como una ocupación accesoria que se llevaba a cabo por campesinos y artesanos con el objeto de vender sus excedentes. Con el transcurso del tiempo se origina el comercio ambulante y la venta al detalle, teniendo como consecuencia la conformación de comunidades que comienzan a dedicarse en forma exclusiva a esta actividad.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, en su décima novena edición, el vocablo “Aduana” deriva del árabe “ad-divoana” que significa “el registro”. Hay quienes afirman que se origina del italiano “duxana” porque en Venecia las mercaderías pagaban un impuesto de entrada que pertenecía al “Dux”. Otros opinan que deriva de “douana” o “dovana”, que significa “derecho”. Sin embargo, cualquiera que sea su significado etimológico, “aduanas” se utiliza para designar las dependencias gubernamentales que intervienen en el tráfico internacional de las mercaderías que se importan o exportan y que se encargan de cobrar los impuestos que las gravan.

En este concepto debe aclararse que las aduanas intervienen también en el cabotaje, aunque en esta operación no exista tráfico internacional; pero es también función de las aduanas cuidar que las mercancías que lleguen a otro puerto nacional, sean las mismas que se embarcaron.

Independientemente de las implicaciones económicas del comercio internacional, puede decirse que su intensificación y su regulación son los antecedentes de los servicios aduaneros, considerados éstos ya sea como medio de incrementar los ingresos fiscales a través de los impuestos a la importación y a la exportación, o bien como instrumento para implementar cualquier medida económica de tipo proteccionista que se adopte. (Arteaga, 2009, P.2)

2.1.1.2 Evolución del concepto

2.1.1.2.1 Organizaciones primitivas

En las primitivas organizaciones sociales se encuentran ya los impuestos (directos), tanto en su forma personal, como en el servicio militar, tanto en su forma real (parte del botín que se adjudica al jefe de la tribu). Posteriormente aparecen los tributos en especie, como la capitación, y los tributos sobre los rendimientos de la agricultura y de la ganadería (diezmos).

Mucho después, cuando crecen las necesidades del estado, el impuesto adopta la forma indirecta. Entre otros impuestos indirectos, el de aduana parece haber sido conocido en la India, así como en Persia y Egipto. En Grecia existieron, junto con el de capitación (sobre los extranjeros), el de consumo, sobre las ventas. (Simón, 2007, P.9)

2.1.1.2.2 Roma

En Roma, el impuesto de aduanas parece haber sido establecido por Anco Marcio, con ocasión de la conquista del Puerto de Ostia. Se dice que por haber sido un puerto donde primero se estableció el impuesto, recibió el nombre de “portorium”, aunque en esta denominación se comprendieron varios otros impuestos, como el de peaje.

Al principio de la época imperial, el portorium era arrendado en pública subasta por períodos de cinco años y aun tanto alzado. Más adelante se varió el sistema, encomendándose la cobranza a uno o varios funcionarios imperiales, que debían rendir cuenta de sus gestiones y que percibían un porcentaje de las sumas que ingresaban en el tesoro. Finalmente se llegó al sistema de percepción directa por el estado.

El impuesto de aduana en Roma se extendía tanto a la importación como a la exportación, consecuencia del carácter absolutamente rentístico o fiscal que el impuesto tenía en ese entonces y que, con pequeñas excepciones, siguió teniendo validez hasta el siglo XVII, durante el cual se constituyeron los grandes estados modernos y aparecieron las primeras doctrinas económicas de política nacionalista. (Simón, 2007, P.9)

2.1.1.2.3 Edad media

En la edad media se vuelve a los impuestos personales (directos), no existiendo en sus principios hacienda pública, ni verdaderos impuestos. Los señores feudales imponían a sus vasallos capitaciones e impuestos territoriales y cobraban ciertos derechos por la circulación de las personas y de las cosas (peaje, portaje, puntazgo, barcaje) y sobre las transmisiones de la propiedad y las sucesiones. El rey vivía de su patrimonio y del derecho que le asistía para que todos contribuyeran a sus necesidades; pero no existían principios, bases, ni sistemas tributarios.

Hay que saltar a las Repúblicas Italianas de los siglos XII y XIII para encontrar verdaderos impuestos generales: algunos directos como los que gravan el capital o la fortuna y otros indirectos como el de aduana. Este último principia a extenderse junto con el desarrollo del comercio, principalmente marítimo, en dicha época.

También encontramos el impuesto de aduanas en Inglaterra, donde según Mc Culloch (economista inglés del siglo XIX, discípulo de Ricardo) estaba establecido desde antes que en las Repúblicas Italianas. Pero mientras éstas, y en especial Venecia, establecieron el impuesto de aduana sobre bases restrictivas para proteger su industria y su comercio, Inglaterra lo había establecido sobre bases de carácter puramente financiero, política que modificó un tanto hasta el siglo XVIII. (Arteaga, 2009, P.5)

2.1.1.2.4 Períodos modernos y contemporáneos

Hasta el siglo XVII los derechos de aduana, tanto exteriores como interiores, tuvieron por regla general, un carácter puramente fiscal o rentístico. La idea proteccionista, que aparece poco después de la constitución de los grandes estados modernos, como un medio destinado a aumentar la riqueza y el poder de un país, se devuelve en los principios que inspiraron la política de Cromwell en Inglaterra, y Colbert en Francia, tendientes a asegurar el desarrollo de la industria nacional, protegiéndola contra la concurrencia extranjera.

Del proteccionismo industrial de Colbert nacen, aunque de manera imperfecta, los sistemas aduaneros modernos, obedeciendo a una idea económica determinada y adquieren gran importancia los regímenes suspensivos de derecho de aduana, hasta alcanzar el gran desarrollo de hoy en día.

A fines del siglo XVIII y principios del XIX, los países europeos concluyen por abolir las aduanas interiores (Francia en 1790 y Alemania en 1819 con la unión aduanera entre sus diversos Estados). En cuanto a los impuestos de aduana, sigue la historia aduanera de Europa en la que prevalecen, alternativamente, las ideas librecambista y proteccionista, hasta llegar al siglo actual y al año 1935 en el cual no queda ningún estado de importancia como librecambista. El último país que dejó de serlo fue Inglaterra con su arancel de 1932 que gravó los productos importados con derechos del 10% al 30%.

De este modo se acentúa la intervención del Estado siguiendo sin duda la línea general evolutiva que tiende a limitar el campo de lo individual en beneficio de lo colectivo. El incremento de esta intervención se ha asegurado a través de las diversas modalidades de la tributación aduanera, hasta llegar a nuestros días con la aplicación de tratados bilaterales o multilaterales de libre comercio, los sistemas de cuotas de importación y exportación, los sistemas de preferencias y reciprocidad, la aplicación de incentivos fiscales entre los que invariablemente se incluye la exención de impuestos de aduana, y otras disposiciones y modalidades que han colocado a las cuestiones aduaneras en un primer plano de importancia y actualidad, tanto en el interior de cada país por los intereses económicos que implica, como en el exterior, en donde dichos intereses se encuentran en abierta lucha y contradicción con los de otros países. (Simón, 2007, P.12)

2.1.1.3 Servicios de aduanas en Centroamérica

Al proclamarse la independencia de las provincias de Centroamérica, se estableció libertad de comercio con todos aquellos países que no se opusieron a la causa de la independencia. Dicha disposición fue tomada por la junta provisional consultiva el 17 de noviembre de 1821, lo cual trajo como consecuencia una reacción en la vida económica de la nación, pues el comercio sometido anteriormente a barreras empezó a tomar auge. Hubo comercio absoluto, ya que el tráfico de metales preciosos, oro y plata quedaron fuera del sistema, y fue hasta el arancel de 1873 que se dejó libre la exportación de ambos metales.

Si bien en 1821 Centroamérica obtiene su independencia de España, en 1822 se anexó al imperio mexicano y posteriormente en 1823 se organizó la República Federal, que a pesar de la ideología de los fundadores mantuvo el tradicional impuesto del 2% sobre el tránsito interno de mercaderías denominado “alcabala interior”, quedando la Renta de aduana “alcabala marítima”, que consistía en el derecho de introducción de pólvora, correo y tabaco como un ingreso del Gobierno Federal.

Durante los primeros años de vida independiente, en materia de aduanas rigió el arancel provisional aprobada por la junta consultiva de Guatemala el 13 de febrero de 1821, donde se designaron los derechos de importación, exportación y los de alcabala interior.

La producción del añil en mayor escala en El Salvador y Nicaragua constituía el rubro de exportación más importante. (Arteaga, 2009, P.8)

2.1.1.3.1 Evolución del servicio de aduanas en Centroamérica

En diciembre de 1963, los cinco Países Centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) adoptan el Código Aduanero Uniforme Centroamericano denominado CAUCA, como instrumento legal que regula las actividades aduaneras en la región.

En enero 1993, es firmado por los estados arriba mencionados, el protocolo de modificación al Código Aduanero Uniforme Centroamericano, denominado dicho protocolo como Nuevo CAUCA o CAUCA II, en el cual se sustituye totalmente el suscrito en diciembre 1963.

En este último, se establecen los procedimientos acordes al concepto de Aduana moderna como ser la autodeterminación y liquidación de los tributos aduaneros y otros cargos fiscales, aforo documental, procedimientos mediante los cuales el estado puede disponer de las mercancías en abandono y otros, los que vienen a superar la inflexibilidad que existía en el CAUCA de 1963. (Aguilar, 1996, P.4)

Para que el CAUCA II entre en vigencia, se adquiere el compromiso de someterlo a ratificación en cada parlamento o congreso nacional de cada estado contratante, de conformidad con sus respectivas normas legales. En lo que se refiere a Honduras, este no adoptó el primer CAUCA, sino que continuó utilizando la ley nacional de aduanas vigente en la época.

Por otro lado, en cuanto al compromiso adquirido en el CAUCA II, referente a someter a ratificación el protocolo, Honduras consideró que en lo que se refiere a los aspectos técnicos del sistema de aduanas está completamente de acuerdo pero debido al alto nivel de corrupción en el país es necesario elaborar un Código Tributario Nacional donde se amplíe especialmente los artículos referentes a infracciones, sanciones y plazos que hace referencia el CAUCA II, por lo que el Gobierno ha decidido no someter a ratificación el CAUCA II hasta que el Código Tributario esté elaborado. Se consideró que para mayo de 1996 ya estaría concluido.

A nivel Centroamericano, Honduras participó en la elaboración del reglamento para el CAUCA II, denominado RECAUCA. Para lo cual se realizó en agosto 1994, reuniones con representantes de las Direcciones Generales de Aduanas de los cinco países miembros con la finalidad de la unificación de criterios. Dichas reuniones tenían una duración de una semana en la que se trabaja en la discusión y elaboración de los artículos para reglamentar el contenido del protocolo de 1993. Se han realizado hasta la fecha (en el año 1996) cinco reuniones en las que se elaboraron 73 artículos. (Aguilar, 1996, P.5)

2.1.1.4 Incoterms

Los incoterms son una serie de términos estandarizados que se utilizan en los contratos de compra-venta internacional y que sirven para determinar las obligaciones de las partes a la hora de entregar las mercancías.

Los incoterms regulan cuatro cuestiones:

1. La entrega de las mercancías.
2. La transmisión de los riesgos.
3. La distribución de los gastos.
4. Los trámites documentales.

Se trata de una normativa creada en el marco de la cámara de comercio internacional y cuya validez es internacionalmente reconocida. Su utilización en el comercio internacional es generalizada y a través de ellas se concretan un gran número de condiciones, aclarándose quien debe cumplirlas y correr con los riesgos derivados de ellas en cada momento. Por tanto, dan seguridad a las partes en un terreno tan resbaladizo como el de la contratación internacional. (Lomas, 2010, P.45)

2.1.2 Micro entorno

2.1.2.1 Sistema aduanero en Honduras

El sistema Aduanero en Honduras está dentro de la estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público bajo el nombre de Dirección Ejecutiva de Ingresos (Ahora Servicio de Administración de Rentas) creada en noviembre de 1994. Esta dirección nace con la fusión de lo que era la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación y asume sus funciones y atribuciones como tal a partir de febrero de 1995.

El SAR tiene dos grandes direcciones que son la Dirección Nacional de Tributos y la Dirección Nacional de Servicios de Aduanas. La Dirección Nacional de Tributos comprende de 5 Administraciones Tributarias que son:

1. Tegucigalpa
2. San Pedro Sula
3. Ceiba
4. Choluteca
5. Grandes Contribuyentes

La Dirección Nacional de Servicios de Aduanas dependen 18 administraciones de Aduanas que son:

1. Toncontín
2. La Mesa
3. Puerto Cortés
4. Agua Caliente
5. El Poy
6. El Florido
7. El Amatillo
8. Guasaule
9. La Fraternidad
10. Las Manos
11. Amapala
12. San Lorenzo
13. Puerto Lempira

14. Trujillo
15. La Ceiba
16. Roatán
17. Tela
18. Regímenes Especiales (2 Zonas Libres (ZOLI) y 7 Zonas Industriales de Procesamiento (ZIP).
(Aguilar, 1996, P.7)

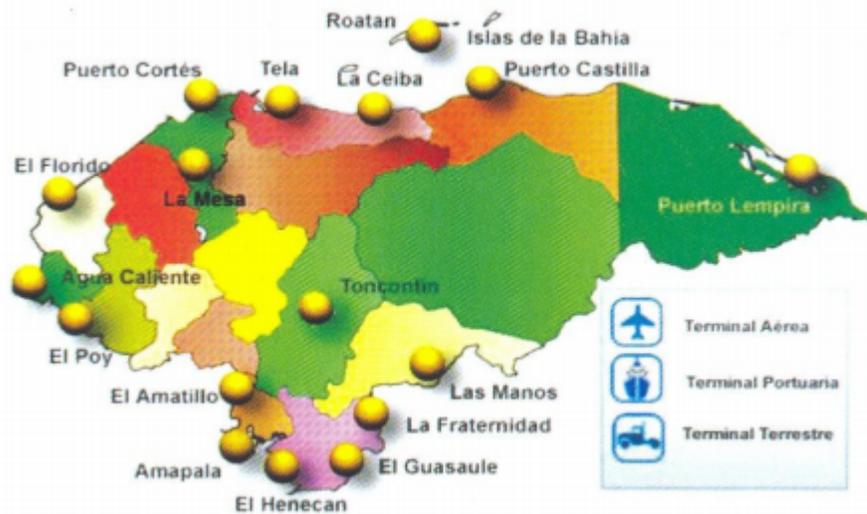


Figura 1. Distribución geográfica de las aduanas de Honduras

Fuente: (Tribunal Superior de Cuentas, 2010)

Bajo el marco del SAR existen 7 divisiones de apoyo que son: La División de Ingresos, Jurídica, Planeación y Estudios, Administrativa, Fiscalización, Informática y Operaciones Aduaneras; las cuales se relacionan entre sí al mismo nivel de jerarquía. Existen 210 Agencias Aduaneras asociadas a la Federación de Agentes Aduaneros de Honduras (FENADUANA), de los cuales el 14% de estos manejan el 60% del volumen de mercancías en el país.

Como ya antes fue mencionado, el sistema Aduanero en Honduras cuenta con 18 administraciones Aduaneras, de las cuales 17 están en los diferentes puestos fronterizos, puertos y aeropuertos; la restante engloba los regímenes especiales en las zonas de los parques industriales.

De la 17 Administraciones Aduaneras, se cuenta con 7 Terrestres, 6 Marítimas, 2 Aéreas- Terrestres, 1 Aérea-Marítima y 1 Aérea-Marítima-Terrestre. (Aguilar, 1996, P.8)

En cuanto a las condiciones físicas de los edificios de las Administraciones Aduaneras, encontramos solamente el 24% de las aduanas (4 aduanas) en condiciones buenas, estando 3 de ellas bajo el amparo de La Empresa Nacional Portuaria. En estado regular se hallan el 35% de las aduanas (6 aduanas) es tanto 1 de ellas bajo el amparo de ENP. El 41% restante, se encuentra en malas condiciones (7 aduanas) teniendo incluso que hacer obras de construcción completa en 5 de ellas. Y existen 2 casos donde el edificio que ocupa la aduana es de propiedad privada. (Barahona, 1996)

2.1.2.2 Administraciones aduaneras de Honduras

2.1.2.2.1 Zona centro sur

- Toncontín: a fin de dotar a la Ciudad Capital de un campo de aviación nacional y extranjero, el Gobierno procedió en el año de 1949, a la construcción del Aeropuerto Internacional Toncontín, siendo Presidente de la República el Dr., Juan Manuel Gálvez, pero no fue sino hasta el año 1957 cuando se creó la Administración de Aduanas, siendo su primer Administrador Andrés R. Valladares.

En los años 1964-68, hubo la necesidad imperiosa de aplicar las instalaciones de la Aduana de Toncontín, debido a que el volumen de mercaderías había ido en aumento.

Las importaciones que se realizaron por ésta aduana, eran vía aérea y terrestre, siendo las empresas de TAN-SAHSA, TACA Y CCT, las encargadas de realizar dicho comercio, en ese entonces, las oficinas estaban centralizadas todas en el Almacén, habiendo sido necesaria la realización de apertura de otras oficinas, las cuales se inauguraron en el año de 1957, bajo la administración del Lic. Ernesto Zúniga Rivas.

Actualmente esta administración de aduanas cuenta con instalaciones modernas dotadas de equipos necesarios para sus funciones y aumento en el almacenaje de las mercancías fue concesionado a la empresa SERLIPSA. (Bustillo, 1949)

- Las Manos: se encuentra situada en el Municipio de Arauca en el Departamento de El Paraíso. La historia de la aduana Las Manos como tal, es reciente, ya que en mucho tiempo lo que existió ahí fue un paso fronterizo que se denominaba “El Poste”. Una casa marcaba la línea divisoria entre el territorio de la República de Honduras y la República de Nicaragua. Durante un tiempo no existía carretera, por lo que las personas que transitaban entre un país y otro lo hacían en bestias.

Los registros contables de la Aduana aparecen a partir de los años setenta por primera vez por su Administrador el PM. Antonio Erazo.

Como aduana fronteriza está directamente involucrada en el proceso de facilitación del comercio internacional a través del proyecto de modernización de las aduanas fronterizas terrestres. (Servicio al Exportador, 2015)

- El Amatillo: construida en los años 1946-1947 por Carlos Becker, la misma persona que construyó la aduana terrestre de la Fraternidad en los años 1943-1945. Hasta Julio de 1969, en que las acciones bélicas llevaron a cabo la destrucción total de esta Administración de Aduanas, para los países, Honduras y el Salvador, se contaba con oficina bancaria y otros servicios.

Esta aduana ha sido decisiva como parte del desarrollo económico y social del país, tanto para su facilitación del comercio, la industria y el turismo, como también a las finanzas públicas en concepto de impuesto y otros cargos al comercio exterior.

Funciona como una Aduana de tránsito, ya que a raíz de la apertura de la aduana El Guasaule ha disminuido el tránsito de mercadería. La mayor parte del trabajo que se realiza son los aspectos de revisión de mercaderías procedentes de Panamá y sobre todo la detección del contrabando de drogas provenientes de otros países. (Romero, 2016)

El 29 de enero de 2001, las autoridades de Salvador y Honduras decidieron integrar el funcionamiento de las oficinas de las aduanas, migración y cuarentena, de las aduanas fronterizas de El Amatillo, en un solo edificio o instalaciones, lo que se realizó mediante el traslado del personal, mobiliario, equipo de oficina y bancos de Honduras a las instalaciones de la Aduana El Amatillo de El Salvador y el traslado de personal de migración y cuarentena de El Salvador para el edificio de la aduana de Honduras. Dicha decisión se tomó con el propósito fundamental de armonizar los procedimientos aduaneros que han de implementarse en las aduanas periféricas al entrar en vigencia la Unión Aduanera entre estos dos países.

Si bien, la integración de estas aduanas se realizó en el marco de la Unión Aduanera, su efecto inmediato se ha reflejado en el control, simplificación y agilización de los procedimientos aduaneros que se efectúan en estas aduanas, ya que al usuario se le atiende en el mismo edificio y en la misma ventanilla tanto para registrar y autorizar la salida de las mercancías de un país como para el ingreso al otro país, bajo cualquiera de los regímenes u operaciones aduaneras, vigentes en ambos países.

La aduana El Amatillo, es una aduana terrestre fronteriza entre El Salvador y Honduras, se encuentra a 209 kilómetros de San Salvador (capital de El Salvador), carretera Panamericana, hacia el Oriente, en la jurisdicción del Departamento de La Unión y a 140 kilómetros de la capital de Honduras (Tegucigalpa), hacia el Sur Occidente, en jurisdicción del Departamento de Valle. En la actualidad es la aduana terrestre que concentra el mayor flujo de comercio y turismo entre estos dos países; siendo esta la razón principal por la cual se seleccionó para su unificación o integración.

Las actividades de importación, exportación, tránsito y otras, amparadas en regímenes aduaneros se describen tal y como se realizan en esta aduana.

Está funcionando como Aduana Integrada desde el 29 de enero del 2001; Esto se refiere a que realiza servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación y procedimientos aduaneros comunes de dos o más países, que comparten una misma oficina administrativa de despacho de las mercancías. (Romero, 2016)

- Guasaule: es una aduana fronteriza terrestre que presta servicios de tránsito Internacional, redestino, importaciones temporales, exportaciones, importaciones, re exportación, permiso provisional y almacenes fiscales. Por ésta aduana se mueve el comercio con las repúblicas de El Salvador, Guatemala y México, siendo el comercio más frecuente el de exportaciones de frutas, vegetales, productos elaborados e industrias textiles y calzado. (BID, 2014)

- Henecán: El 12 de abril de 1843, la cámara de representantes del Gobierno de Honduras con sede en Comayagua, habilitó formalmente como Puerto del Estado en el Océano Pacífico, el Puerto de La Paz, en el sitio que era llamado Puerto de San Lorenzo.

En el año de 1978, se inicia la construcción del muelle e instalaciones portuarias y es habilitado el Puerto de San Lorenzo, construido en el lugar denominado Boca de Henecán, Departamento de Valle como Puerto mayor, para la realización de todas las operaciones portuarias y aduaneras en el Océano Pacífico de la Zona Sur del País, según Decreto No. 686 de la Junta Militar de Gobierno de fecha Diez de Noviembre de Mil Novecientos Setenta y Ocho, publicando en el Diario Oficial La Gaceta Numero 22663 de fecha 29 de noviembre del mismo año.

Importación: los productos que más se importan son: vehículos, hojalata, alambrón para trefilar, juguetes, películas fotográficas, llantas, instrumentos musicales, insumos y materias primas.

Exportación: Los más comunes lo constituyen: La madera, azúcar, melaza, semilla de marañón y café. (Empresa Nacional Portuaria, 2008)

- Amapala: El 27 de agosto de 1876, el Doctor Marco Aurelio Soto, inauguró su Gobierno en el Puerto de Amapala. Se trataba de un gobierno provisional, fue ahí donde dictó sus primeros acuerdos administrativos, habiendo nombrado como Secretario al Dr. Ramón Rosa, cuentan que, en esos momentos, la Aduana de Amapala tenía en caja 18 reales.

El 30 de mayo de 1877, el Dr. Soto, fue Presidente Constitucional, nombrando como Comandante de Armas de Amapala al cubano Máximo Gómez. Esta aduana se dedica a la exportación de camarón y otros productos del mar y la de café. (Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras, 2018)

2.1.2.2.2 Zona nor occidental

- Puerto Cortés: esta aduana funcionó en el lugar denominado “Línea del Ferrocarril”, luego paso a la primera avenida, después a la cuarta avenida, hasta llegar al local que ocupa actualmente en las instalaciones físicas correspondientes a la Empresa Nacional Portuaria. El hecho de que la aduana no tenga un edificio propio, tiene su origen en el asentamiento histórico que sucedió el 16 de Agosto de 1966, cuando se inicia las operaciones portuarias y la custodia de mercancías, almacenes, carga y descarga de los barcos pasa a la Empresa Nacional Portuaria y el Señor Administrador de esa época, Don Felipe Bustamante, entrega al Señor Ricardo Reyes, primer Gerente de la EPN., los bienes instalaciones y terrenos que correspondían a la jurisdicción aduanera, pasando así todo a poder de la portuaria.

La iniciativa de los Megaports consiste en disuadir, detectar e interdecir el contrabando de materiales y otros elementos radiactivos mediante el sistema marítimo internacional.

A finales de agosto y principios de septiembre del 2005, se puso en marcha en puerto Cortés el nuevo sistema de escaneo de contenedores mejor conocido como rayos gama. Dicho sistema de instalación en el puerto con el fin de realizar un mejor control de las mercancías que transportan los contenedores que entran y salen diariamente de los predios de la Empresa Nacional Portuaria. (Empresa Nacional Portuaria, 2008)

- La Mesa: en 1968, cuando están concluidas las obras del Aeropuerto, se crea la Aduana La Mesa, durante la Administración de López Arellano. Hasta Febrero de 1965, la carga que llegaba con destino a la Mesa se trasladaba en camiones con custodia para la Administración de Rentas de San Pedro Sula, para ser aforados y/o desaduanadas según el caso. Fue hasta 1967, cuando se trasladó a La Mesa, una oficina de aduanas y en 1968, se construyó la Aduana Aérea La Mesa, siendo su primer Administrador Don Andrés Godoy, quien fungió del 1ero. de agosto de 1968, hasta 1971.

Se encuentra ubicada en el Departamento de Cortés, a 12 Km. de S.P.S., en la cual se desarrollan actividades de índole Aéreo y terrestre, pero no se lleva un registro que identifique la labor porque vía se desarrolla la mayor actividad comercial.

El que hacer principal de esta aduana se concreta en la revisión, valoración, clasificación, importación, exportación, tránsitos y nacionalización de Mercancías provenientes de otros países. (Servicio al Exportador, 2015)

- Agua Caliente: esta aduana terrestre fronteriza está situada en el sector más Occidental de la República de Honduras (Ocotepeque) y establece conexión directa con la República de Guatemala por el Municipio de Esquipulas en el departamento de Chiquimula.

En sus inicios funcionó en forma empírica con claros objetivos de defender la soberanía nacional y regular el incipiente comercio entre las dos Repúblicas, siendo su primer encargo el señor Desiderio Mejía, que bajo el cargo de inspector. Cubría funciones de Migración Hacienda y Crédito Público. El sitio donde funcionaba los primeros días estaba ubicado a escasos 25 metro de la línea fronteriza entre Honduras y Guatemala. (DEI, 2007)

2.1.2.2.3 Zona nor oriental

- Guardatura La Ceiba: en el año de 1914, bajo la Administración del Dr. Francisco Bertrand, por iniciativa del entonces Administrador de Rentas y Aduanas Tenedor de libros de la Ceiba, Don J. Joaquín Alvarado, se comenzó a construir el edificio de la aduana (Corrales, 2013).

- Puerto de Tela: a finales del siglo pasado, lo que actualmente constituye la Ciudad de Tela, era en sus principios una pequeña aldea dependiente del Municipio de Cata guana (actualmente Morazán) del Departamento de Yoro, siendo creado este municipio por acuerdo de la Gobernación Política de Yoro, el 1ero de junio de 1886.

Su principal actividad comercial la constituía la exportación de cocos por su pequeño muelle construido en la desembocadura del río Lancetilla en el Mar Atlántico, actividad a la que se dedicaba Meter Jackson, norteamericano oriundo de Tejas. En la Administración del General Terencio Sierra fue elevado este puerto a la categoría de Puerto mayor, según Decreto Ley No.36, del 8 de febrero de 1912.

Esta Administración de Aduana y Rentas de Tela cubre tres áreas básicas de control aduanero que son:

1. Importación: donde ocupan el primer lugar las importaciones de Petróleo
2. Exportaciones: Esta área comprende el control y Aforo de exportaciones de bananos, piñas, melones, puré y rodajas de banano, así como otras exportaciones.
3. Venta de Especies Fiscales: esta otra actividad que realiza esta administración y representa una cantidad importante de ingresos al fisco. (Servicio al Exportador, 2015)

- Puerto Castilla: en 1824, el Gobierno ordenó poner en los puertos de Trujillo y Omoa, receptores que cobran la alcaldía interior (tributo o impuesto) o lo encargaban a los administradores de la Aduana marítima.

Considerando en aquellos años el puerto marítimo más importante en la provincias de Centro América, y habiéndose instalado por algunos años la real Audiencia de los confines y la capitania general, se ejerció ampliamente el comercio marítimo con España, México, El Caribe y el resto de Centro América, exportándose maderas preciosas, cacao, algodón, oro, plata y otras riquezas, motivo por el cual y debido a su importancia estratégica fue asediado y saltado por piratas y filibusteros durante siglos, fue destruido reconstruido en varias ocasiones, según datos históricos de los tiempos de la Colonia hasta nuestra independencia, Trujillo no tuvo muchos cambios excepto de la construcción de la “ Fortaleza de Santa Bárbara”, para protegerse de los continuos ataques piratas que destruían todo a su paso hasta finales del siglo pasado que llegaron inmigrantes de otras nacionalidades, estableciendo un comercio fuerte que trajo como consecuencia más importaciones y exportaciones.

Este es un Puerto Moderno que funciona desde 1982, y se ha convertido en un lugar estratégico para el desarrollo de nuestro país ya que la Bahía de Trujillo es considerada entre las mejores Bahías de América y el Mundo, por sus excelentes condiciones para el Comercio Internacional. (Empresa Nacional Portuaria, 2008)

- Puerto Lempira: esta Aduana fue creada durante el Gobierno Militar del General Oswaldo López Arellano, el 4 de septiembre de 1964.

La construcción es una casa de madera ubicada en un área de 1.024 vrs, entre la 5ª Avenida y la 3ª. Calle, fue adquirido el inmueble bajo el Acuerdo Presidencial No. 657 con fecha 30 de octubre de 1972.

Está situada en el Depto. de Gracias a Dios, más conocida como La Mosquitia. Los Ingresos de la aduana en su mayoría están determinados por la venta de Especies fiscales y por la venta de Sellos Postales. (Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras, 2018)

2.1.2.3 Ley de aduanas

La ley de aduanas es el conjunto de facultades y atribuciones que las leyes conceden al servicio de aduanas para exigir el cumplimiento de las disposiciones legales relativas al paso de personas, mercancías y medios de transporte a través de las fronteras del país.

La aduana es el órgano administrativo competente para conocer directamente el tráfico internacional de las mercancías, controlar y fiscalizar su paso a través de las fronteras aduaneras del país, aplicar la legislación de los regímenes aduaneros, determinar los gravámenes a que están sujetas las mercancías, controlar las exoneraciones concedidas en legal forma y cumplir con las demás funciones establecidas en ésta y en las demás leyes aplicables.

La autoridad aduanera, en el ejercicio de su potestad, está facultada para citar e interrogar personas, recibir y certificar declaraciones, requerir la exhibición de libros, registros u otros documentos, levantar actas, realizar investigaciones y practicar reconocimientos en cualquier local, edificio o establecimiento. El ingreso o registro en el domicilio de los particulares solamente se podrá llevar a cabo de acuerdo con lo que establece la Constitución de la República y las leyes aplicables. (Ley de Aduanas Decreto Número 212-87, 1987, P.1)

La ley de aduanas establece que los agentes aduaneros son responsables directos ante la hacienda pública, por las sumas que ésta dejaré de percibir por la actuación negligente, imprudente o dolosa de aquellos en el desempeño de sus cargos y funciones. (Ley de Aduanas Decreto Número 212-87, 1987, P.3)

2.1.3 Análisis actual

El sistema aduanero funciona más que como facilitador del comercio como un obstáculo para este, que entorpece con la serie de pre-requisitos (solicitudes, certificados y otros) ya sea para importar como para exportar; con estos no solo se incurre en costos del papeleo y tiempo para tramitarlos ante las diferentes entidades envueltas dependiendo de la mercancía, sino que también en los costos que implican las utilidades no percibidas. (Aguilar, 1996, P.4)

El servicio Aduanero está constituido por los órganos de la administración Pública, facultados por la legislación nacional para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde y recaudar los

derechos e impuestos a que esté sujeto el ingreso o la salida de mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes que se establezcan. (Corte Suprema de Justicia, 2003)

Según Fernando García, presidente de la Federación Nacional de Agentes Aduanales de Honduras (FENADUNAH), expreso a diario La Tribuna el pasado 28 de mayo del 2018, que, Honduras tiene que colocarse al nivel de los demás países, en cuanto a la automatización de los procesos aduaneros.

El gran reto que tienen las aduanas, en este campo, es encontrar el balance justo entre controlar y facilitar el comercio internacional. Esto pasara por emplear la tecnología de última generación y potenciar el recurso humano a través de capacitaciones continuas.

También comentó que el nuevo código tributario aprobado el 16 de diciembre del 2016, y que entro en vigor el 2 de enero de 2017, contiene multas por dos salarios mínimos que impactan negativamente en la economía del importador y del agente aduanero. El problema es que el artículo 160, numeral 1 y 6 del código, no se hace la diferencia entre las faltas no materiales y materiales. O sea, aquellos que causan un perjuicio fiscal al Estado y los que son errores involuntarios que no conllevan a un perjuicio.

Argumenta; que el Estado debe dialogar con todos los sectores de la cadena de logística para tratar los puntos que conlleva la simplificación. Ya que se asumirá el reto de la certificación de todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, con la figura de operador económico autorizado, desde el micro, pequeño, mediano y gran empresario aduanero.

La federación se comprometió con las autoridades correspondientes a dar asesoría al personal técnico aduanero privado y público. En la actualidad se tiene registrados 260 agentes aduaneros que brindan 30 empleos directos.

García comentó que el principal socioeconómico es Estados Unidos, para exportar. Para importar, los más destacados son China, EEUU, Europa. En el primer trimestre del 2018 las exportaciones han mantenido un ritmo parecido al del año 2017, existe buen flujo de envíos de camarones, melones, palma africana, bananos y entre otros. (Diario La Prensa, 2018)

2.1.3.1 Ferias de logística en Honduras

El Gobierno hondureño a través del Gabinete Sectorial de Infraestructura Productiva y la Secretaría de Finanzas (Sefin), en conjunto con el Sector Empresarial Privado del país lanzaron la III edición de la feria Expo logística Honduras 2017, con el objetivo de afrontar los retos que optimizan las operaciones de importación y exportación y ser más competitivos en el mercado globalizado, entre las actividades que se realizarán durante los primeros 4 días que comprenden del lunes 6 de al 10 de noviembre del presente año como ser conferencias, ruedas de negocios, reuniones con autoridades gubernamentales, 50 stands con exhibición comercial de diferentes productos y servicios y se realizarán visitas técnicas a las instalaciones de la Empresa Nacional Portuaria (ENP), entre otras. (Logística y Transporte Honduras, 2017)

Moreno (2015)

Comenta que: El diccionario de la Real Academia Española dentro de las diversas acepciones del término feria, destaca su acepción tercera donde se define como “Mercados de mayor importancia que el común, en paraje público y días señalados, y también las fiestas que se celebren con tal ocasión”. A su vez, define como ferias de muestras las “Instalaciones donde, con periodicidad determinada, se exponen máquinas, herramientas, vehículos, aparatos y otros productos industriales o de comercio, para promover su conocimiento y venta. (P.53)

2.1.4 Responsabilidades de los agentes aduaneros

Los auxiliares serán responsables solidarios ante el Fisco, por las consecuencias tributarias derivadas de los actos, omisiones, infracciones y delitos en que incurran sus empleados acreditados ante el Servicio Aduanero, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales, a que dichos empleados queden legalmente sujetos. (Corte Suprema de Justicia, 2003)

2.1.5 Obligaciones generales de los agentes aduaneros

- Llevar registros de todos los actos, operaciones y regímenes aduaneros en que intervengan, en la forma y medios establecidos por el Servicio Aduanero;
- Conservar y mantener a disposiciones del Servicio Aduanero, los documentos y la información relativa a su gestión, por un plazo de cuatro años, salvo que la legislación nacional establezca un plazo mayor;

- Exhibir, a requerimiento del Servicio Aduanero, los libros de contabilidad, sus anexos, archivos, registros contables y cualquier otra información de trascendencia tributaria o aduanera y los archivos electrónicos, soportes magnéticos o similares que respalden o contengan esa información;
- Transmitir electrónicamente o por otros medios, las declaraciones aduaneras e información complementaria relativa a los actos, operaciones y regímenes aduaneros en que participen;
- Cumplir con los formatos y procedimientos para la transmisión electrónica de datos, siguiendo los requerimientos de integración con los sistemas informáticos utilizados por el Servicio Aduanero;
- Comprobar las condiciones y estados de los embalajes, sellos, precintos y demás medidas de seguridad de las mercancías y medios de transporte y comunicar inmediatamente al Servicio Aduanero cualquier irregularidad, cuando les corresponda recibir, almacenar o transportar mercancías;
- Rendir y mantener vigente la garantía de operación, cuando esté obligado a rendirla;
- Presentar anualmente certificación extendida por las autoridades competentes de que se encuentran al día en el pago de sus obligaciones tributarias;
- Cumplir los requisitos legales y administrativos a que estén sujetos los trámites, operaciones y regímenes aduaneros en que intervengan;
- Acreditar ante el Servicio Aduanero a los empleados que los representarán en su gestión aduanera;
- Velar por el interés fiscal;
- Mantener oficinas en el país signatario y comunicar al Servicio Aduanero el cambio de su domicilio fiscal, de sus representantes legales y cualquier otra información suministrada que requiera su actualización; y,
- En el caso de personas jurídicas, acreditar y mantener ante el Servicio Aduanero, el cambio de su domicilio fiscal, de sus representantes legales y cualquier otra información suministrada que requiera su actualización. (Corte Suprema de Justicia, 2003)

2.2 Teorías de sustento

En este apartado se busca fundamentar la investigación y de esa manera a continuación se presenta “la falta de administración eficiente y efectiva” como denominador central en el problema de la empresa SERLOBA. Se toma como base el valor, el trabajo y la producción como característica central en el negocio de logística aduanera. Se debe tomar en cuenta que ya se está

pasando de moda en centrarse en el producto y ahora todo se está focalizando en el cliente y si la empresa desea ser líder, debe adoptar procesos estratégicos que le permita canalizar de buena manera los cambios, centrando al cliente en primera línea de su negocio.

2.2.1 Productividad en la teoría de Frederick Winslow Taylor

Carrasco (2014)

Comenta que: de acuerdo la teoría de Frederick Winslow Taylor (Padre de La Administración Científica), entendemos la productividad como creación de valor compartido sustentable en términos de los recursos que emplea. En otras palabras, productividad incluye eficiencia y eficacia, a la vez. Es posible aumentar la productividad de las organizaciones y así ganamos todos: comunidad, empresa y trabajadores. (P.7)

Se consideró que, en la creación de valor compartido, la empresa SERLOBA debe tener como primer pilar la satisfacción del cliente, conociendo sus necesidades y como la empresa genera un valor agregado a través de la prestación de sus servicios, que puede tener como resultado elevar la producción.

Luego se debe entender las necesidades y aumentar el valor que se le agrega, complementando esa parte con la medición de la contribución a la productividad.

Es necesario, conocer la gestión de procesos y detectar en que parte de la cadena de valor de la empresa se logra un mayor aprovechamiento de los recursos (tiempo, herramientas, procesos administrativos), y en donde no se gestiona el aprovechamiento, aplicar medidas que permitan la garantía de una productividad efectiva.

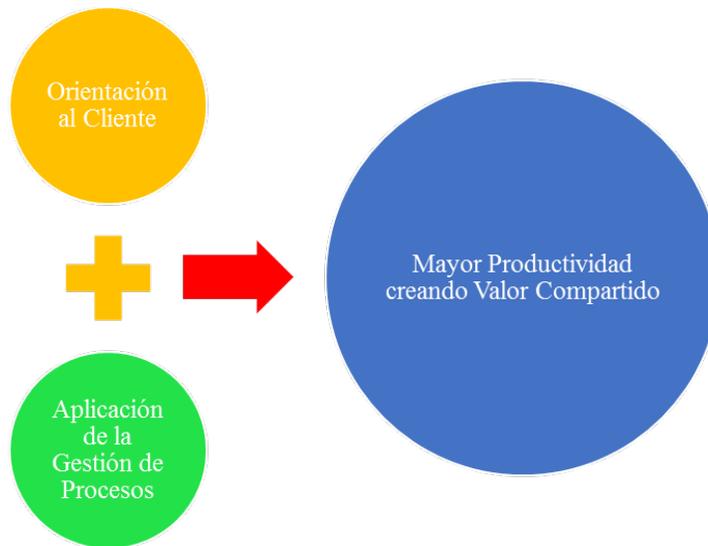


Figura 2. Productividad basada en valor compartido

2.2.2 Teoría Clásica de la Administración por Henry Fayol

Pelayo (2009)

Comenta que: en honor a su creador Henry Fayol, la organización parte del todo y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. El micro enfoque en cada operario con relación a la tarea, se amplía mucho la organización como un todo respecto a su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio. (P.13)

2.2.2.1 Las seis funciones básicas de la empresa

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionada con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionada con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. (Chiavenato, 2007 a)

2.2.2.2 Funciones Administrativas

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización: construir las estructuras material y social de empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fayol afirma que la organización se refiere solo a la definición de la estructura y la forma y que la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes.

2.2.2.3 14 Principios generales de la administración

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de Mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Chiavenato, 2007 a)

2.2.2.4 Perfil del administrador

Fayol definió un conjunto de cualidades y conocimientos que debe cumplir el personal de la empresa. Estas cualidades y conocimientos están subdivididos de la siguiente manera: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la trascendencia de la función. En las empresas artesanales, donde todas las funciones (comerciales, técnicas, de seguridad, contables, financieras y administrativas) se concentran en una o dos personas, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa. En resumen, el perfil deseado en los grandes jefes, gerentes o directores de una empresa es:

- Cualidades físicas: salud, vigor físico.
- Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
- Cualidades morales: voluntad reflexiva, energía, firmeza, perseverancia, audacia, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- Cultura general: nociones diversas que no son del dominio exclusivo de la función ejercida.
- Capacidad administrativa:
 - ✓ Previsión: Habilidad para crear y articular el programa de acción.

- ✓ Organización: Saber constituir el cuerpo social.
- ✓ Dirección: Arte de manejar a los hombres.
- ✓ Coordinación: Armonizar los actos, hacer que coincidan los esfuerzos.
- ✓ Control: Comprobar y verificar lo planeado contra los resultados. Análisis de datos y elaboración estándares para determinar correcciones (si es que se requieren).
- Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. Es decir, un administrador que se esté desarrollando en el área de mercadotecnia deberá capacitarse en asuntos de mercadeo, medios de publicidad, intermediarios, productos, etcétera.
- Experiencia: Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos. (Chiavenato, 2007 a)

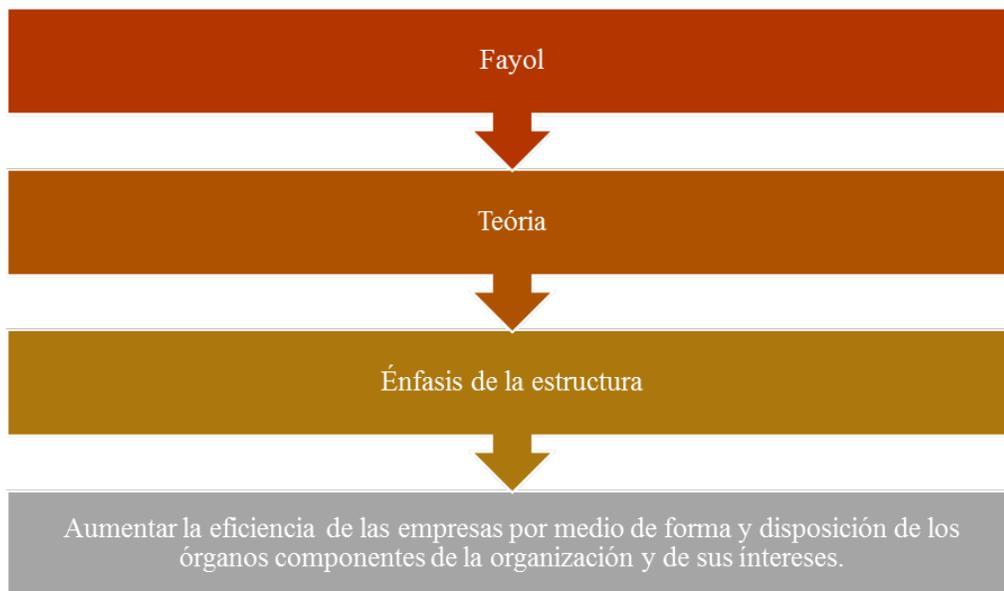


Figura 3. Teoría de Fayol

Fuente: (Chiavenato, 2007 a)

2.2.3 Teoría de los recursos y capacidades

El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la

principal meta para la formulación de la estrategia. La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas. Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

Definimos los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

2.2.3.1 Recursos tangibles

Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles. Aquí se incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales que una organización utiliza para crear valor para sus clientes. Una valoración estratégica de los recursos tangibles está relacionada con dos preguntas clave:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos financieros, inventarios y activos fijos? Esto supone utilizar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad.
- ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?



Figura 4. Tipología de recursos tangibles.

Fuente. (Martínez, 2012, P.83)

2.2.3.2 Recursos intangibles

Resulta mucho más difícil para los competidores (y, por la misma razón, para los propios directivos de la empresa) explicar o imitar los recursos intangibles, ya que generalmente se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Esto incluye los recursos humanos (por ejemplo, experiencia y capacidad de los empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo, habilidades directivas), los recursos de innovación (por ejemplo, conocimientos técnicos y científicos, ideas), y recursos de reputación e imagen (por ejemplo, nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y de confianza ante consumidores, productos de calidad). La cultura de una empresa puede ser también un recurso que proporciona ventaja competitiva. (Martínez, 2012, P.84)



Figura 5. Tipología de recursos intangibles.

Fuente: (Martínez, 2012, P.84)

2.2.3.3 Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas no son activos tangibles o intangibles específicos, sino las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final. Ejemplo de capacidades organizativas son un servicio al cliente de alto nivel, unas excelentes

capacidades de desarrollo de producto, unos estupendos procesos de innovación y la flexibilidad en los procesos de fabricación.

2.2.3.4 Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles

Los recursos por sí solos no constituyen la base para lograr ventajas competitivas, ni ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. En algunos casos, un recurso o capacidad ayuda a una empresa a incrementar sus ingresos o a disminuir sus costes, pero la empresa obtiene solo una ventaja temporal porque los competidores rápidamente lo imitan o encuentran un sustituto para él. Para que un recurso proporcione a la empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer cuatro atributos:

- ¿Es valioso el recurso? Los recursos organizativos pueden ser una fuente de ventajas competitivas solo cuando son valiosos. Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia.
- ¿Es raro el recurso? Si los competidores actuales o potenciales también poseen el mismo recurso valioso, no es una fuente de ventaja competitiva porque todas esas empresas tienen la capacidad de explotar este recurso del mismo modo.
- ¿Puede el recurso ser imitado fácilmente? La inimitabilidad (dificultad en imitar) es clave para la creación de valor porque reduce la competencia. Si un recurso no se puede imitar, entonces todas las ventajas generadas con el mismo serán probablemente sostenibles.
- ¿Existen ya sustitutos disponibles? Se trata de que no existan recursos equivalentes estratégicamente, es decir, cuando pueden ser explotados por separado para implantar las mismas estrategias. (Martínez, 2012, P.86)

2.2.4 Conceptos y definiciones

Aduana: Es el órgano administrativo competente para conocer directamente del tráfico internacional de mercancías, controlar y fiscalizar su paso a través de las fronteras aduaneras del país, aplicar la legislación de los regímenes aduaneros, determinar los gravámenes a que están sujetas las mercancías, controlar las exoneraciones concedidas en legal forma y cumplir las demás funciones establecidas en ésta y en las demás leyes aplicables (Ley de Aduanas 212-87, 1987, P.1).

Potestad aduanera: Conjunto de atribuciones que tiene el servicio de aduanas para controlar el ingreso y salida de mercancías hasta y desde el territorio nacional y para dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias. Esta potestad se ejerce sobre mercancías y personas (Millán, 2017).

Agente aduanal: Es la persona natural o jurídica que en forma profesional interviene ante las Aduanas en el trámite y gestiones relativas a la importación, exportación, tránsito de mercaderías y demás operaciones aduaneras (FIDE, 2010).

Agente de carga: Personas físicas o morales que reciben cargas de distintas empresas exportadoras, llevando a cabo consolidaciones de mercancías para su transporte, que realizan con distintos medios, entre ellos el marítimo, para lo cual expiden conocimientos de embarque a cada uno de sus clientes (FIDE, 2010).

Operador logístico: Empresa que ofrece los servicios habituales relacionados con los trámites de gestión, intermediación y coordinación del transporte internacional de mercancías, además de otros servicios logísticos complementarios como almacenaje, preparación de pedidos, etiquetaje, embalaje, transporte físico de mercancía, trámites aduaneros y/o bancarios, consolidación o fraccionamiento de la mercancía, preparación, facturación, entre otros, dependiendo del encargo particular del cliente (Ibercondor, 2016).

Agente naviero: Persona física o moral que actúa en nombre del naviero u operador como mandatario o comisionista mercantil, y está facultado para representar a su mandante o comitente en los contratos de transporte de mercancías y de fletamento (FIDE, 2010).

Consignante: Es la persona que el contrato de Transporte establece como destinatario de la mercancía (Corte Suprema de Justicia, 2003, P.5).

Naviero: El naviero o empresa naviera es la persona física o moral que tiene por objeto operar y explotar una o más embarcaciones de su propiedad o bajo su posesión, aun cuando ello no constituya su actividad principal (FIDE, 2010).

Declaración de mercancía: El acto efectuado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se somete las mercancías y se aceptan las obligaciones que éste impone (Corte Suprema de Justicia, 2003, P.5).

Armador: El armador es el naviero o empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar, aprovisionar, dotar y mantener en estado de navegabilidad la embarcación, con el objetivo de asumir su explotación y operación (FIDE, 2010).

Declarante: Es la persona que efectúa en nombre de la cual se efectúa una declaración de mercancías de conformidad con este Código y su Reglamento (Corte Suprema de Justicia, 2003).

Operador: Es la persona física o moral que, sin tener calidad de naviero, o armador, celebra a nombre propio los contratos de transporte por agua, para la utilización del espacio de las embarcaciones, que él a su vez haya contratado (FIDE, 2010).

Deposito temporal: El almacenamiento temporal de mercancías bajo control del servicio aduanero con locales o en lugares cercados o no, habilitados al efecto, en espera de que se presente la declaración de mercancías correspondiente (Corte Suprema de Justicia, 2003).

Importación: Introducción legal de mercancías extranjeras para su uso o consumo del país (Millán, 2017).

Territorio aduanero: Es aquella parte del territorio del país en que la legislación aduanera es plenamente aplicable (Ley de Aduanas 212-87, 1987).

Exportación: Salidas legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior y los servicios calificados como tales por aduanas (Millán, 2017).

Valor en aduana: Se entiende como valor en aduana de mercancías importadas su valor de transacción, el precio efectivamente pagado, o por pagar, por las mercancías cuando éstas se vendan para su exportación al territorio aduanero de la comunidad (Ibercondor, 2016).

Zona de libre comercio: Área geográfica, dentro de un mismo estado o formada por diferentes estados, donde se han eliminado las barreras comerciales (aranceles) (Ibercondor, 2016).

Medio de transporte: Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor, o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías (Corte Suprema de Justicia, 2003).

Zona portuaria: Superficies de tierra y agua necesarias para la ejecución de las actividades de un puerto (Ibercondor, 2016).

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1990).

Zona actividad logística: Plataforma donde se ubican las distintas figuras aduaneras (Ibercondor, 2016).

Estrategia: Es elegir de forma precisa la forma de competir. Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades (Thompson, 2012).

Partida arancelaria: Cada uno de los códigos que define en el arancel de aduanas una mercancía determinada. Consta de cuatro dígitos: los dos primeros indican el capítulo, y los otros dos el lugar que ocupa dentro de este capítulo (Ibercondor, 2016).

Plan estratégico: Expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia (Thompson, 2012).

Ventaja competitiva: Es la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos que los consumidores aprecien mucho o con más eficiencia a un menor costo (Thompson, 2012).

Cadena de valor: Son todas las actividades diversas que se desempeñan en una compañía o industria, que permite examinar como una empresa otorga su propuesta de valor al cliente (Thompson, 2012).

Activo: Son todas las posesiones de la empresa, es decir, los bienes, derechos y otros recursos de los que se espera obtener un beneficio o rendimiento económico en el futuro (Puerta, 2014).

Análisis financiero: Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos (Roman, 2012).

Rentabilidad: El índice de rentabilidad es uno entre varios métodos que existen para medir las utilidades de las empresas; este índice se analizará respecto a las ventas, a los activos y a la inversión de los accionistas (Roman, 2012).

Flujo de efectivo: Es un método que utilizan los administradores financieros para saber si las empresas cuentan con los fondos necesarios para realizar sus operaciones (Roman, 2012).

Liquidez: Es la capacidad en que una persona o entidad puede hacer frente a sus deudas a corto plazo. Es la actividad que se realiza en reducir los niveles de liquidez necesarios, sin comprometer la capacidad de pago y en utilizar el dinero disponible, para cualquier otra actividad más rentable. (Morales, 2005)

Solvencia: Es la capacidad de una persona natural o jurídica para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que estas se van venciendo (Morales, 2005).

Flujos de efectivo: Son las entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica (Morales, 2005).

Motivación: Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Participación de mercado: Es la relación entre los ingresos por venta de la compañía y el total de ingresos por ventas de todas las empresas de su ramo, incluida ella misma (Kerin, 2014).

Apalancamiento: Es el efecto que el endeudamiento origina en la rentabilidad de los capitales propios de una empresa, cuyos resultados pueden incrementarse por encima de lo que se deriva de sus recursos originarios (Morales, 2005).

Apalancamiento financiero (palanca financiera): Uso de deuda para aumentar el rendimiento esperado sobre el capital. El apalancamiento financiero se mide con la razón de deuda sobre deuda más capital (Brealey, 2010).

Procesos: Se refiere al conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que en las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades (C. Laudon, 2012).

Controles: Son métodos, políticas y procedimientos organizacionales que refuerzan la seguridad de los activos de la organización; la precisión y confiabilidad de sus registros, y la adherencia operacional a los estándares gerenciales (C. Laudon, 2012).

La productividad: es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla (Prokopenko, 1989).

Sostenibilidad empresarial: es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general (Rodríguez, 2012).

Capacitación: proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo (Dessler, 2010).

Análisis de tareas: estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades específicas requeridas (Dessler, 2010).

2.3 Metodologías aplicadas

El objetivo general de esta sección es respaldar la decisión final de mejorar el desempeño de la empresa y es por eso que se dedica este apartado para comprender ampliamente su análisis.

2.3.1 Esquema metodológico de Taylor

De esta forma se logra conocer cuánto se puede producir en condiciones normales, aplicando métodos adecuados y herramientas apropiadas. Esto permitirá definir cuanto se podrá producir en

condiciones normales en vez de dejar que el colaborador produzca lo que le parece o puede. (Veliz, 2014)

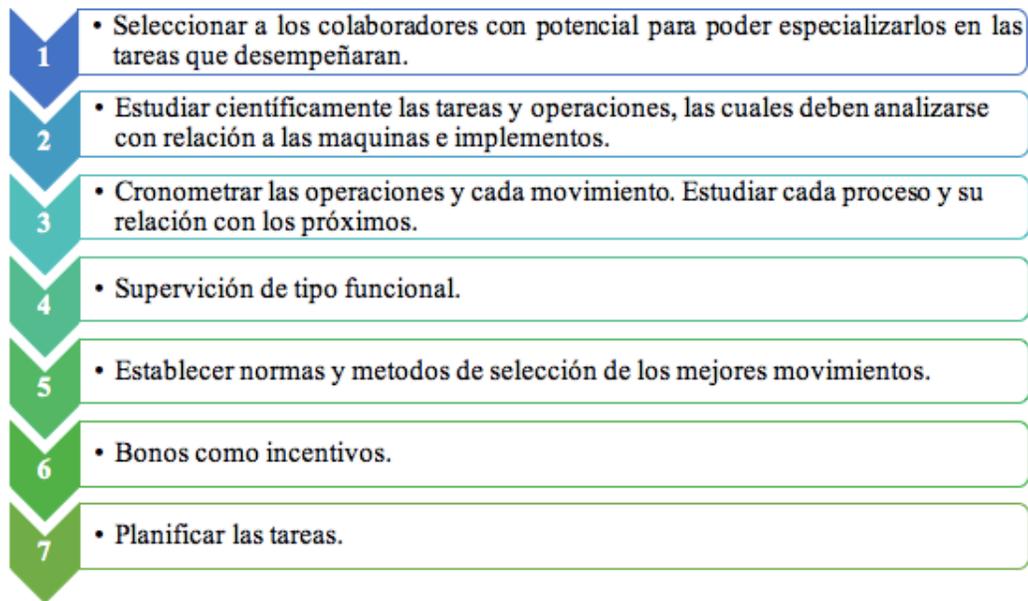


Figura 6. Esquema metodológico de Frederick Winslow Taylor.

Fuente: (Veliz, 2014)

Este se puede utilizar como un instrumento básico para racionalizar el trabajo de los colaboradores en el estudio de tiempos y movimientos que permitan aumentar la productividad para la empresa en general.

2.3.2 Modelo para analizar recursos y capacidades

El siguiente diagrama de flujos resume las principales etapas de análisis de los recursos. Siguiendo este esquema podrá realizar un análisis práctico y aplicable en su organización con el fin de comprender y transmitir la naturaleza de las capacidades de la empresa y explorar las relaciones entre sus recursos básicos, su ventaja competitiva y su potencial de beneficios.

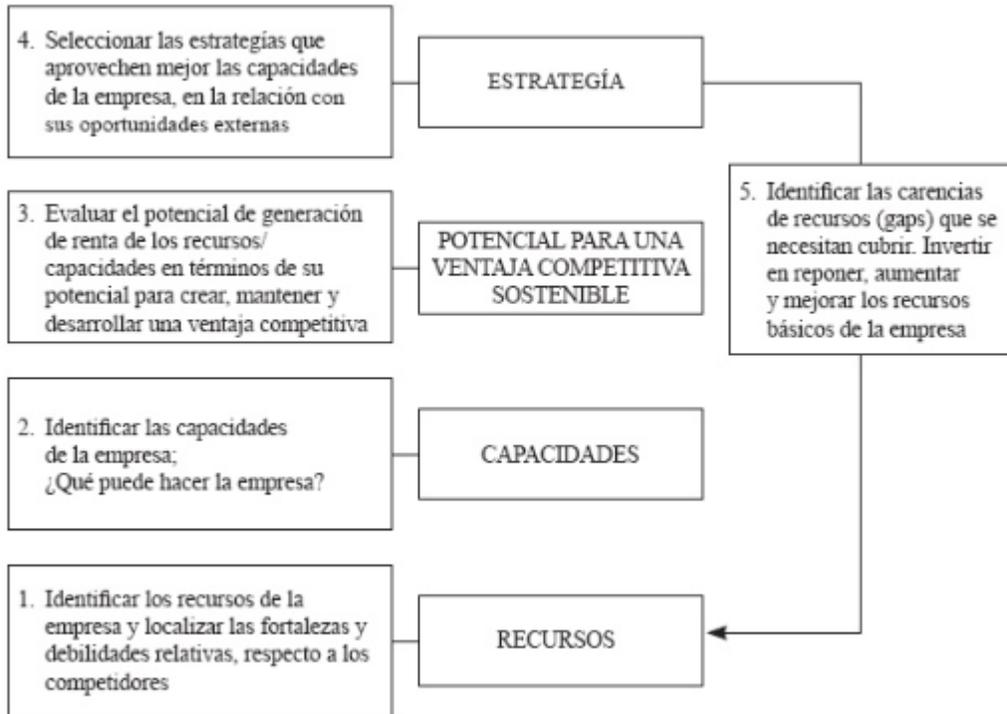


Figura 7. Modelo de recursos y capacidades.

Fuente: (Martínez, 2012, P.86)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El diseño metodológico detallado en este capítulo, describe los pasos que realizaron en la investigación, el conjunto de técnicas aplicadas que sirvieron como fundamentos claves en este proceso, así como los procedimientos desarrollados que contribuyeron al análisis de la información.

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 La matriz metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
Diseño de Plan Estratégico para SERLOBA S. de R.L	¿Qué tan factible sería adoptar nuevas estrategias para mejorar el desempeño de la empresa SERLOBA S. de R.L.?	¿Identificar si la falta de capacitación del personal puede influir negativamente en el desempeño de la empresa?	Contribuir al fortalecimiento de SERLOBA S. de R.L. mediante un plan estratégico integral orientado a desarrollar y fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa con el fin de mejorar su rentabilidad.	Identificar si la falta de capacitación del personal ha influido de manera negativa en el desempeño de la empresa.	Plan Estratégico SERLOBA S. de R.L	Capacitación

Continuación tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
		¿Cómo el personal idóneo puede contribuir a que la empresa logre el éxito?		Determinar si SERLOBA S. de R.L cuenta con el personal idóneo que ayude a lograr el éxito de la empresa.		Colaboradores
		¿Cuáles son los efectos de la falta de visión empresarial en la empresa?		Analizar si la falta de visión empresarial han afectado el crecimiento de la empresa en el mercado en cual opera		Visión empresarial
		¿Cuáles son los factores externos que pueden incidir de forma negativa en la empresa?		Facilitar la toma de decisiones de la empresa, mediante un estudio de los factores externos que pueden estar incidiendo de forma negativa en la empresa.		Factores externos

Continuación tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
		¿Cómo la implementación del plan estratégico podrá mejorar el desempeño de la empresa SERLOBA S. de R.L. y ser más competitiva?		Proponer un plan estratégico integral con el fin de desarrollar la competitividad de la empresa.		Competitividad

3.1.2 Esquema de variables

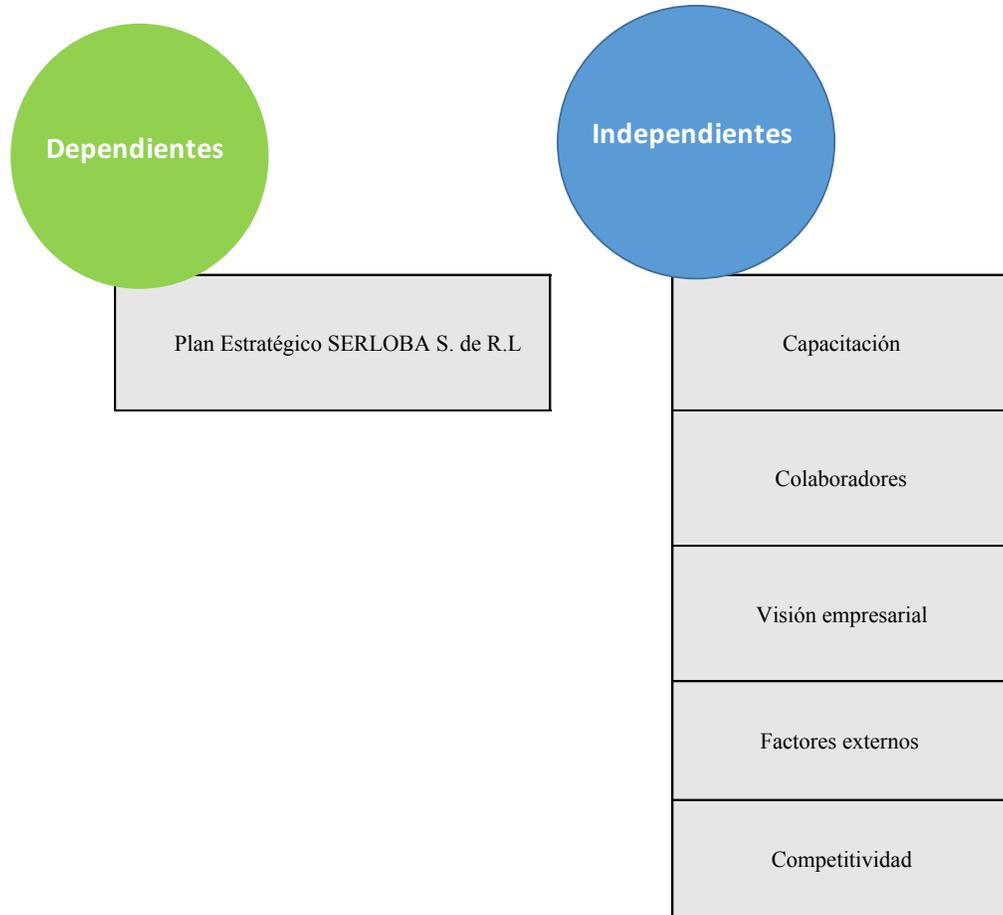


Figura 8. Esquema de variables

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems del Instrumento	Unidades	Escala
Capacitación	Elementos propios que afectan la organización o el modelo de negocio.	Determinación del número de capacitaciones impartidas a cada colaborador para el desempeño de sus funciones.	-Procesos definidos -Capacitación del personal	-Porcentajes -Montos y porcentaje. -Porcentaje	¿Siente que con su trabajo aprende y desarrolla nuevas capacidades? ¿Con que frecuencia se capacita el personal?	Si No Mensual, trimestral, semestral, anual.	1 2 1 2 3 4
Colaboradores	Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en equipo.	Evaluación del desempeño del personal	-Interés por el Cliente. -Sentido de pertenencia -Compromiso	-Porcentaje -Porcentaje -Porcentaje	¿Considera que tiene el personal idóneo? ¿Cómo se mide la productividad de los empleados de la empresa	Si No Mensual, trimestral, semestral, anual.	1 2 1 2 3 4

Continuación tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems del Instrumento	Unidades	Escala
Visión empresarial	Capacidad de proyectar el futuro de una empresa, lo que se pretende en un futuro.	Establecimiento de objetivos, planes o metas que determinen la ruta a seguir.	-Objetivos planteados. -Planificación	-Datos	¿En la empresa SERLOBA se plantean objetivos a inicio o mediados de año?	Si No	1 2
				-Datos	¿Cómo se miden los resultados de la empresa?	Si No	1 2
Factores externos	Son aquellos que forman parte del macro ambiente de la empresa y de los cuales no tiene control alguno sobre ellos.	Determinar los factores externos que ocasionan que la empresa se vea afectada en su desempeño.	Nuevas leyes o regulaciones	Datos	¿Considera que existe alguna amenaza para la empresa que pueda poner en riesgo su existencia?	Si No	1 2

Continuación tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems del Instrumento	Unidades	Escala
Competitividad	Capacidad de proporcionar un servicio con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores	Determinar si se cuenta con ventajas competitivas frente a competidores	Benchmarking	Datos	Ubicación geográfica	Si No	1 2
					Reputación	Si No	1 2

Continuación tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems del Instrumento	Unidades	Escala
Plan estratégico	La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que urgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligro.	Definición de un plan estratégico que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.	-Plan administrativo y de procesos	-Lista de procesos		Si / No	1,2
			-Plan financiero	-Porcentajes		Si / No	1, 2
			-Plan de marketing	-Montos y porcentaje.		Mensual, trimestral, semestral, anual.	1 2 3 4
				-Porcentaje			

3.1.3 Hipótesis

H1: El buen desempeño de una empresa depende de la capacidad administrativa de los directivos.

H2: El establecimiento de un proceso administrativo influye en el desempeño de una empresa.

3.2 Enfoque y Métodos Aplicados

3.2.1 Enfoque

La presente investigación fue dirigida bajo el enfoque mixto, debido a que buscó comprender y profundizar un fenómeno complejo de la empresa, analizando los aspectos financieros, hechos, procesos, y estructuras que permitieron entender el problema desde una perspectiva más amplia y profunda, tomando de referencia la trayectoria de la empresa, su entorno, experiencias, perspectivas, opiniones, indicadores y significados.

Para el enfoque cuantitativo se analizaron los principales indicadores financieros por medio del análisis de los estados financieros de la empresa, que permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en el ámbito financiero. Para el enfoque cualitativo fueron analizados los procesos actuales de la empresa, perspectivas por medio de la realización de entrevistas realizadas a los socios, un análisis de benchmarking que permitió determinar si los competidores fueron un factor externo que influyó de alguna manera en el desempeño de la empresa, así mismo fueron analizadas las políticas locales e internacionales que pudieron afectar la operativa de SERLOBA.

El enfoque predominante en la investigación fue el enfoque cuantitativo, ya que se pretendió dar respuesta a los fenómenos que causaron el mal desempeño de la empresa y que

efectos tuvieron estos sobre la misma. La recolección de datos se fundamentó en la medición.

3.2.2 Métodos aplicados

El método deductivo fue uno de los métodos aplicados en la investigación ya que se pretendió definir los resultados o consecuencias generadas partiendo de las estrategias que la empresa SERLOBA realiza hoy en día.

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. (Abreu, 2014, P.6)

El método inductivo fue aplicado a nivel de los procesos de la organización ya que estos fueron observados, determinando una razón lógica, pudiendo así elaborar una propuesta que fuera en función de optimizar los mismos.

El método histórico fue aplicado ya que los hechos analizados parten de hechos históricos que nos ayudaron a comprender sobre el estado actual de la problemática principal de la empresa.

Mediante la aplicación del método explicativo con la combinación del método deductivo e inductivo explicado anteriormente se dio respuesta al porqué del fenómeno que afronta la empresa, en qué circunstancias ocurría, se entendieron las circunstancias.

A través del método descriptivo se desarrolló una representación más comprensible y detallada de los procesos, se especificaron las propiedades y demás fenómenos que ocasionaron la baja productividad de la empresa.

Una vez aplicados los métodos anteriormente descritos y recabada toda la información

necesaria para dar respuesta a nuestra investigación, se procedió a aplicar el método analítico, con el cual se dio significado a toda la información para poder cumplir con los objetivos planteados en esta investigación, luego fue aplicado el método sintético en donde fueron resumidos todos los elementos identificados en el análisis.

3.3 Diseño de la Investigación

La investigación cuenta con un diseño no experimental – transversal ya que el fenómeno en estudio fue observado tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo y transversal ya que la recolección de datos fue realizada en un tiempo único.

En la primera etapa del diseño de nuestra investigación se desarrolló la identificación del problema que la empresa SERLOBA S. de R.L enfrentaba y que había sido expresado por parte de sus propietarios de la empresa, dentro de la problemática fue identificado el objeto de estudio que brindó una solución a su problemática, la cual se centraba en la falta de habilidades administrativas de la empresa y que han ocasionado que su desempeño no sea eficiente.

Una vez definimos la problemática trazamos la formulación de los objetivos de nuestra investigación, en donde definimos la ruta a seguir. Posteriormente fueron consultadas todas las fuentes bibliográficas que nos permitieron entender aún más a la empresa como tal, su rubro, su entorno tanto interno como externo y todos los demás factores que pudieron estar ligados a la empresa, ya sea de forma directa o indirecta y que sirvieron como respaldo a nuestra investigación.

La etapa intermedia contempla el método bajo el cual fue realizada nuestra investigación, la cual comprendió un enfoque mixto, ya que existe información cuantitativa como cualitativa, no obstante el enfoque que prevaleció fue el cualitativo ya que se pretendió describir, interpretar y analizar la información recabada acerca del fenómeno que enfrentaba la empresa, información que

fue obtenida mediante la utilización de instrumentos como la encuesta y entrevista que fueron aplicados a sus socios, colaboradores y clientes corporativos, con la finalidad de entender el fenómeno en mención.

Una vez obtenida la información y resultados de la investigación se procedió a efectuar el análisis con las cuales fueron elaboradas conclusiones y recomendaciones que dieron respuesta al objetivo general de nuestra investigación, para luego concluir con el informe final.

Etapas que se seguirán en el diseño de la investigación:

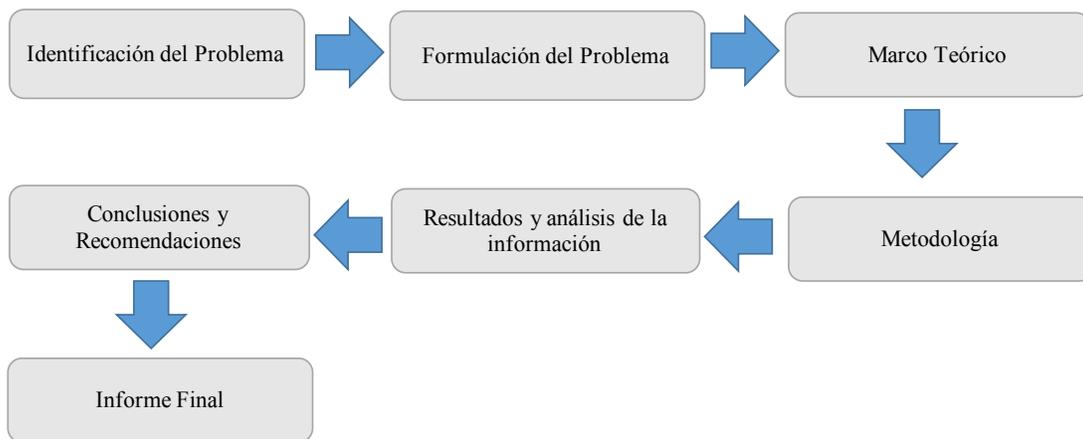


Figura 9. Diseño de la investigación.

3.4 Población

Se detalla la población seleccionada para realizar esta investigación:

- 2 Socios de la empresa SERLOBA,
- 3 colaboradores de la empresa,
- 5 principales competidores en la ciudad de Tegucigalpa,
- 10 clientes corporativos.

3.5 Muestra

Para la recolección de la información, se aplicó el método no probabilístico por conveniencia, ya que fue considerada la misma población identificada, comprendidas en un total 20 personas.

Sampieri (2014)

Afirma: el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (P.176)

3.6 Unidad de Análisis

La unidad de análisis del estudio comprendió a los 2 socios de la empresa, 3 colaboradores encuestados mediante el análisis de los factores internos y sus 10 principales clientes corporativos.

El análisis también contemplo la aplicación de la herramienta de Benchmarking a sus 4 principales competidores.

3.7 Unidad de Respuesta

El resultado de cada una de las interrogantes se presenta en porcentajes reflejados en gráficas y tablas que sirvieron como medio para analizar la presente investigación. Las opiniones y resultados de la entrevista aplicadas a los socios de la empresa, las cuales fueron de mucha utilidad para el análisis y elaboración del plan estratégico. El análisis de los indicadores financieros, análisis del entorno, resultados del benchmarking aplicado a sus principales competidores fueron determinantes para el plan estratégico desarrollado.

3.8 Instrumentos, Técnicas y Procedimientos Aplicados

3.8.1 Instrumentos

Para realizar la investigación se diseñaron cuatro cuestionarios desglosados en la siguiente forma:

1. A Socios-dueños: para determinar el funcionamiento de la empresa, conocer las formas de operar, con el fin de encontrar oportunidades de mejora.
2. A los colaboradores: con el fin de conocer el grado de satisfacción respecto a su puesto y capacidades o área de mejora para evaluar desde lo interno a la empresa.
3. A clientes claves: se aplicó un cuestionario para conocer la satisfacción de los 10 clientes corporativos de la empresa.
4. A competidores: con el fin de comparar los servicios que hoy ofrece SERLOBA S. de R.L. mediante la herramienta de benchmarking, mismos que se ubican en la zona de operación.

3.8.2 Técnicas

La primera técnica utilizada fue la aplicación de la encuesta a colaboradores, clientes corporativos y competidores.

La segunda técnica utilizada fue la entrevista en donde se realizaron tanto preguntas abiertas como cerradas, aplicadas a los socios de la empresa, misma que sirvieron para la extracción de la información que fue analizada por métodos no estadísticos. Con la información extraída se procedió analizar a la empresa en busca de oportunidades de mejora.

3.8.3 Procedimientos aplicados

Se aplicaron 3 encuestas a los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar todos los procesos relacionados con sus funciones principales, la estructura de la organización y su clima organizacional, para ello, de forma anticipada, se les explicó la razón por el cual se aplicó dicho instrumento.

10 encuestas a sus principales clientes, quienes conforman su portafolio para conocer su nivel de satisfacción y percepción.

4 entrevistas realizadas a sus principales competidores con el fin de medir la ventaja competitiva.

2 entrevistas aplicada a los socios con cita previa, para la misma, fueron redactadas las preguntas que serían realizadas, sin embargo, durante la entrevista se agregaron preguntas adicionales ya que el panorama del problema se iba ampliando en el curso de la entrevista.

3.9 Fuentes de Información

3.9.1 Fuentes Primarias

La información primaria fue obtenida por medio de la entrevista realizada a los dos socios y la encuesta aplicada a los tres colaboradores de la empresa SERLOBA S. de R.L.

3.9.2 Fuentes Secundarias

La información secundaria fue obtenida de la encuesta aplicada a los 10 principales clientes de la empresa y 4 competidores. Adicionalmente se utilizaron fuentes de información para el desarrollo de la investigación que son las siguientes:

- **Libros de texto:** Se consultaron libros de texto sobre servicios logística y de aduana.
- **Publicaciones y artículos:** Se consultaron diferentes publicaciones sobre opiniones acerca la gestión aduanera en el país.
- **Manual para la redacción de la tesis:** Se utilizó como guía para la estructuración y el desarrollo de este plan.
- **Internet:** Se realizó búsquedas sobre información logística y aduanera en sus distintos entornos, macro y micro económicos para conocer la situación de estas empresas en Honduras.

3.10 Limitantes del Estudio

Entre las limitantes del estudio está el acceso a la información sensible de la empresa, la falta de documentación de sus procesos actuales.

La segunda limitante de la investigación fue el acceso a la información de los competidores que pretende ser utilizada para identificar los productos y servicios que ofrecen y posteriormente comparar estos con los de la empresa.

Como tercera limitante fue que los clientes corporativos no deseen brindar información acerca de la satisfacción y percepción que tienen de SERLOBA S. de R.L.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se procede a realizar los análisis de los resultados arrojados una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, realizando el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información expuesta será la que indique las conclusiones a las cuales llega este plan estratégico.

4.1 Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores y clientes corporativos

4.1.1 Resultados de la encuesta a colaboradores

En este apartado se presenta la información que se pudo obtener de la encuesta aplicada a los 3 colaboradores de SERLOBA S. de R.L., comenzando a analizar las preguntas en forma ordenada de la misma forma que se aplicaron en la encuesta. (Anexo 1)

Pregunta: ¿Siente orgullo de colaborar para SERLOBA S. de R.L. como una empresa de alta reputación?



Figura 10. Reputación

El 100% de los colaboradores respondieron positivamente, lo que indica que encuentran que la empresa es de alto prestigio reputacional, aumentando así su compromiso con la empresa. En este sentido, de acuerdo a los resultados presentados, se considera un crecimiento lineal positivo que genera una viabilidad constante para la empresa. Se concluye en que los socios deben seguir considerando que la reputación es un activo de construcción social, creada a través del proceso legitimación de todas las actividades que ejerce la agencia aduanera, por lo que se recomienda una continua evaluación puntual de las actuaciones de la empresa, que deberá basarse en el criterio de legitimidad en sus operaciones.

Pregunta: ¿Conoce las políticas por las cuales se desempeña la empresa?



Figura 11. Unidad de negocios

El 100% de los colaboradores respondieron que conocen las políticas de la empresa, esto compromete una tendencia positiva para la agencia aduanera. Es importante que los colaboradores conozcan y comprendan la filosofía, las políticas y valores con los cuales se rige la empresa, la comunicación de estos elementos claves es esencial para que los colaboradores se identifiquen con la empresa, por esta razón se considera la viabilidad en la misma. Se concluye con la importancia de brindar una retroalimentación que permite a los empleados se identifiquen con la empresa, asumiendo las estrategias como propias y actúen en beneficio de ella.

Pregunta: ¿Está satisfecho (a) de cómo sus jefes directos le involucran en el trabajo?



Figura 12. Satisfacción

El 100% de los colaboradores respondieron que son involucrados en la asignación de tareas y funciones, como en las decisiones que inciden en la empresa. Esto refleja que los jefes directos,

manejan de forma correcta las asignaciones, generando una tendencia lineal, generando una viabilidad para la empresa; de continuar con esta práctica la empresa tendrá crecimiento positivo en el logro de resultados. En conclusión, involucrar a los colaboradores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final se transforma en una mejora de resultados de la empresa.

Pregunta: ¿Le motiva saber que puede crecer profesionalmente dentro de la empresa?



Figura 13. Oportunidad de carrera

El 100% de los colaboradores respondieron que sí, considerando que tienen oportunidad de carrera profesional. Demuestra una tendencia positiva para la empresa, dando como resultado viabilidad, ya que es importante que se sientan con oportunidad de crecer dentro de la empresa, ya que de esta forma realizan su trabajo con mayor compromiso. Se concluye en que la posibilidad de

crecer en la empresa, es un factor significativo, pero no el único. Es importante que la empresa brinde la oportunidad de que los empleados aprendan y se especialicen en sus puestos de trabajo.

Pregunta: ¿Siente que con su trabajo aprende y desarrolla nuevas capacidades?



Figura 14. Aprendizaje y desarrollo

El 100% de los colaboradores respondieron que sí, aprenden y se desarrollan en su entorno laboral. Al tener una tendencia positiva, indica que los colaboradores están realizando una etapa de aprendizaje dentro de la empresa con el trabajo que realizan, lo que aumenta su compromiso ya que, al aprender y desarrollar nuevas capacidades, les interesa y motiva realizar su trabajo con eficiencia. Se concluye en que si un colaborador cuenta, con un gran potencial, sabrá detectar y aprovechar las responsabilidades asignadas, que la empresa deberá considerar que esas son las

oportunidades de desarrollo; la consecuencia de esto, se verá reflejada en la eficiencia de las funciones asignadas y creará satisfacción en los empleados.

Pregunta: ¿Está de acuerdo de cómo se valora su desempeño dentro de la empresa?

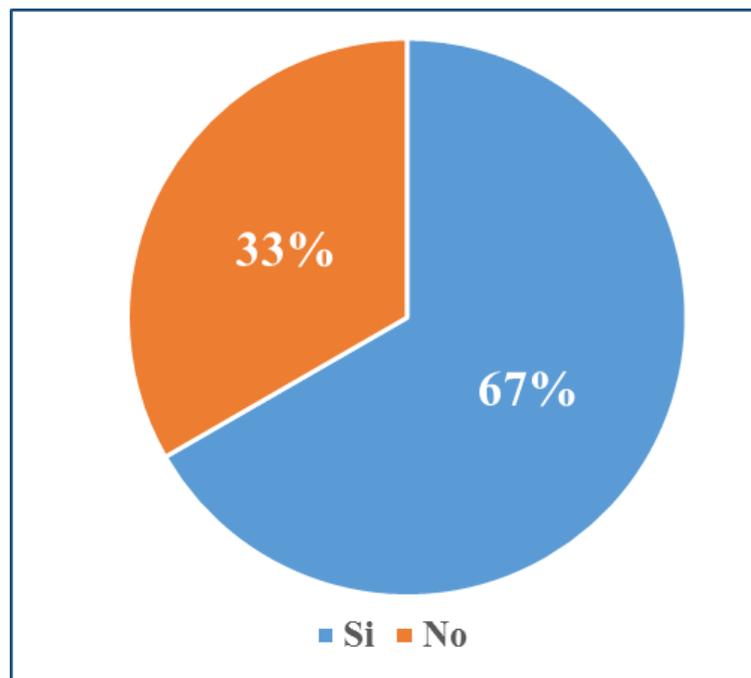


Figura 15. Valoración del empleado

El 67% de los colaboradores respondió que, si se siente valorado, mientras que el 33% considera que la empresa no valora su colaboración. Esto indica que la mayoría están contentos con la valoración percibida por el trabajo que realizan, lo que conlleva a un mayor compromiso por parte de estos, con respecto al porcentaje en desacuerdo, los jefes deberán buscar acciones para que el equipo de trabajo este conforme con la organización, sin embargo, existe una tendencia lineal, que no demerita a la empresa, por lo que la hace viable y eficiente en sus operaciones diarias.

Se concluye, en que, reconocer la labor de los empleados, influye en la retención de los mismos, evitando que estos puedan retirarse de la empresa; es importante que no se confunda el termino de reconocimiento con recompensa, pues los socios deberán tener un cuidado hasta en la manera de solicitar una tarea, sin importar que ya se ha establecido una compensación laboral.

Pregunta: ¿Está conforme con que la recompensa (salario) de su trabajo es acorde a las funciones o tareas asignadas?

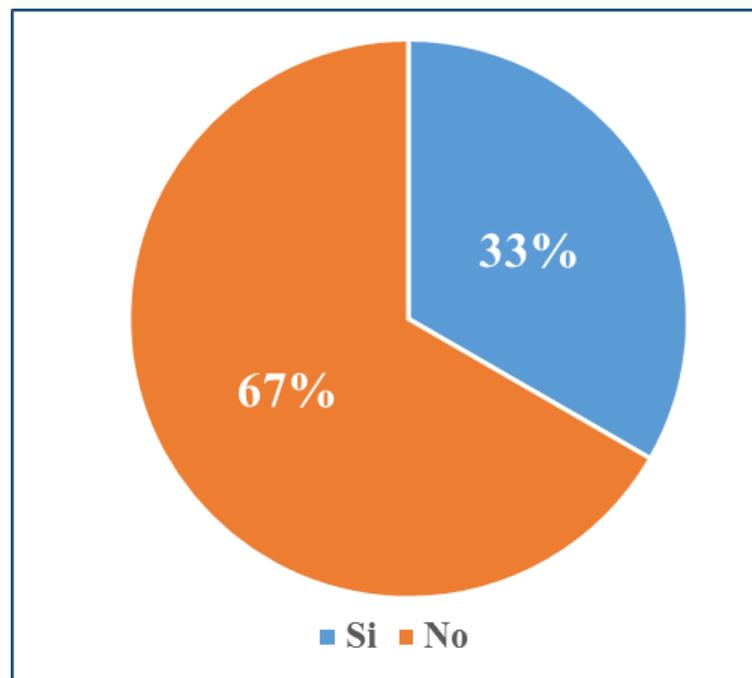


Figura 16. Recompensa

El 67% de los colaboradores respondió con una inconformidad en cuanto a su remuneración salarial, en cuanto el 33% considera conformidad con su salario. En esta afirmación se encontraron más respuestas negativas, donde dos de tres colaboradores expresaron inconformidad a su nivel de recompensa en relación a sus tareas asignadas. Debido a los resultados, es considerable que los

socios implementen un nuevo plan de salarios o bonificaciones de acuerdo al desempeño del equipo. Se concluye en que, si no se cuentan con recursos monetarios o materiales suficientes para estar generando recompensas, por el desempeño del trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo de cada empleado y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral.

Pregunta: ¿Se siente satisfecho (a) con los beneficios que obtiene, tanto monetarios como no monetarios?

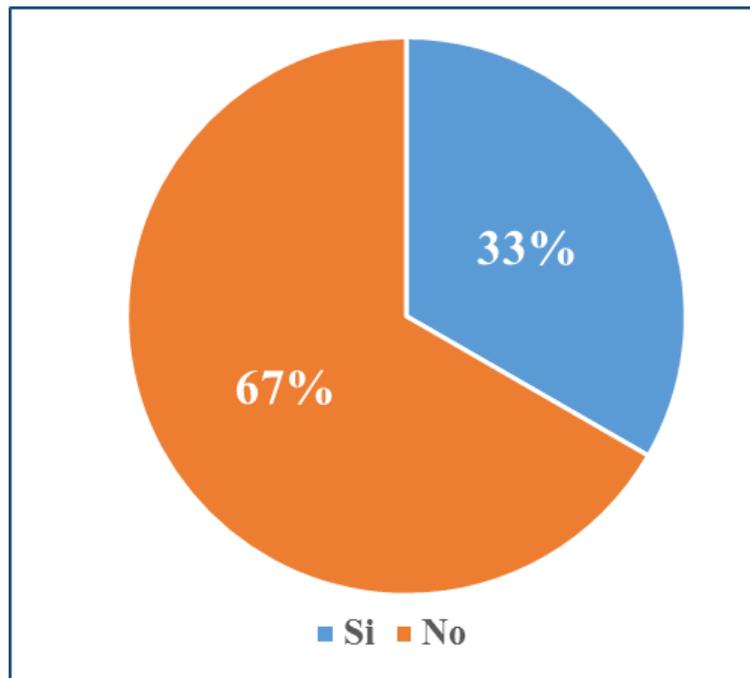


Figura 17. Beneficios

El 67% de los colaboradores respondió con una inconformidad en cuanto a sus beneficios, quizás la empresa no cuenta con este plan de incentivos, por otra parte, el 33% considera conformidad con los beneficios otorgados por la empresa. En esta afirmación se encontraron más respuestas negativas, donde dos de tres colaboradores expresaron inconformidad a su satisfacción

en cuanto a beneficios, un colaborador está de acuerdo con el plan de beneficios otorgado por la empresa. En este sentido la empresa debe aplicar esfuerzos, ya que para el equipo de trabajo es muy importante contar con beneficios para lograr un mayor compromiso laboral, en la actualidad se considera una tendencia negativa que puede repercutir en la productividad de los empleados, sin embargo, la empresa puede seguir eficiente en el logro de sus objetivos.

Pregunta: ¿Siente que las tareas que se le asignan están alineadas con los objetivos de la empresa?



Figura 18. Asignación de funciones

El 100% de los colaboradores coinciden que las tareas que se les asignan están alineadas con los objetivos de la empresa. Lo que se considera una tendencia positiva, esto habla bien de la empresa, ya que sus empleados generan alto grado de compromiso al saber que el trabajo que están

realizando está orientados y enfocados a los objetivos de la empresa, lo cual genera viabilidad en el funcionamiento operacional. Se concluye en que el comunicar los objetivos de la empresa, también genera ventaja competitiva, a través de la habilidad de aumentar la participación productiva, al final de aumentar las ganancias de la empresa resulta mayor participación en el mercado.

Pregunta: ¿Puede realizar su trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes?

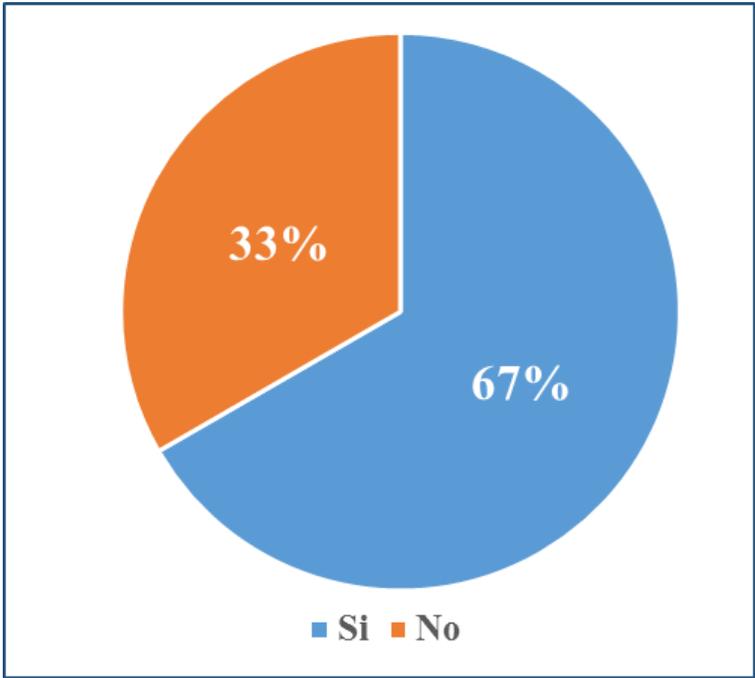


Figura 19. Infraestructura

El 67% de los colaboradores respondió con una conformidad en cuanto a la infraestructura de la empresa, pero el 33% considera que la empresa puede mejorar en este sentido. El análisis en esta afirmación en su mayoría es acertado, dos colaboradores afirmaron positivamente a la

satisfacción que tienen de acuerdo a las instalaciones de la empresa y un colaborador en total desacuerdo. El resultado de esta pregunta muestra una tendencia lineal, por lo que se concluye en que, los socios se deben considerar mejorar la infraestructura de la empresa, ya que un estímulo necesario para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo.

Pregunta: ¿Considera que los recursos o herramientas que posee son suficientes para realizar su trabajo?



Figura 20. Herramientas de trabajo

El 100% de los colaboradores coinciden positivamente, en que cuentan con las herramientas de trabajo adecuadas para hacer sus funciones. Al contar con todos los implementos necesarios para realizar su trabajo demuestra una tendencia positiva, esto permite que la empresa pueda lograr

los objetivos propuestos, lo que la hace viable. En conclusión, se considera que un empleado también es motivado cuando cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, ya que aprovecha mejor el tiempo, dando como resultado el logro de metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Pregunta: ¿Puede realizar su trabajo de manera autónoma, sin supervisión de sus jefes?



Figura 21. Autonomía

El 100% de los colaboradores coinciden positivamente, en que cuentan con la autonomía o empoderamiento para realizar sus funciones. Es una tendencia positiva, lo que genera viabilidad para la empresa. Trabajar en este sentido, permite aumentar el grado de compromiso en el equipo de trabajo. Se concluye en que, darle capacidad a que los empleados realicen sus actividades, los

hará sentir con mayor libertad para ser creativos. Es importante considerar que la confianza y motivación deben ser factores que den a los empleados el impulso para tener mejores resultados.

Pregunta: ¿Revisa y actualiza sus tareas pendientes?



Figura 22. Responsabilidad

El 100% de los colaboradores coinciden positivamente. Los tres colaboradores respondieron positivamente, demostrando una tendencia lineal positiva a través del grado de responsabilidad que tienen con la empresa para el cumplimiento de los objetivos, esto es una tendencia positiva, generando viabilidad para la empresa a través del grado de compromiso que tienen los colaboradores para sacar adelante sus tareas. Es necesario que los socios siempre tomen tiempo para revisar y verificar que tareas y funciones realizan con el fin de conocer oportunidades

de mejoras. En conclusión, se considera importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas que tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

Pregunta: ¿Le cuesta pedir o recibir ayuda de los demás?



Figura 23. Colaboración

El 100% de los colaboradores coinciden positivamente. Las respuestas fueron positivas, en la empresa existe un alto grado de colaboración entre compañeros, lo cual no les dificulta pedir ayuda entre ellos. Existe una tendencia positiva. Podemos ver que existe un buen ambiente de colaboración y de amistad dentro de la empresa, generando una viabilidad de trabajo en equipo, lo

que genera compromiso ya que seguramente se sienten cómodos en el área de trabajo. Se concluye en que el resultado del trabajo en equipo, sin duda es mayor.

Pregunta: ¿Considera necesario la capacitación dentro de sus funciones asignadas?

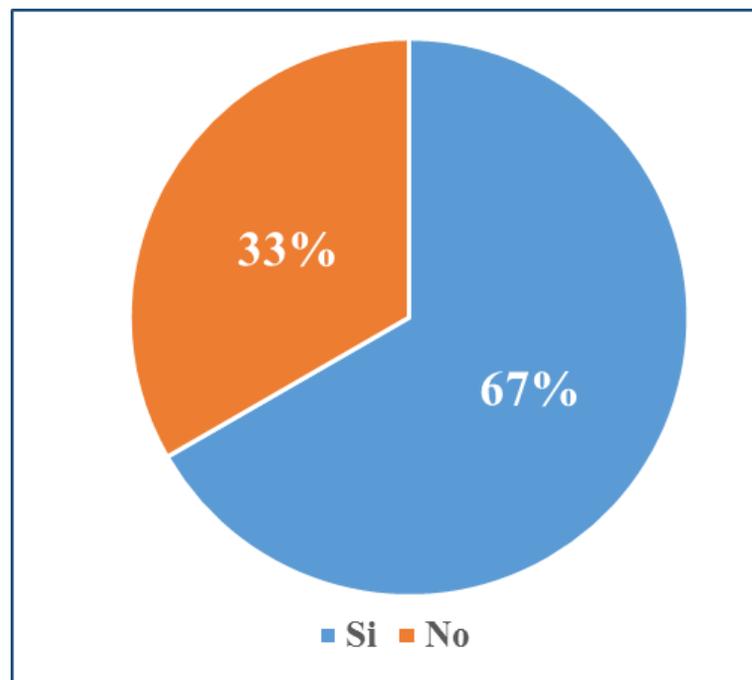


Figura 24. Capacitación

El 67% de los colaboradores respondió con una inconformidad en cuanto a la capacitación, por lo que perciben la necesidad de capacitarse, por otro lado, el 33% considera que la empresa puede mejorar en este sentido, pero lo considera no necesario. Se encuentran respuestas variadas, dos colaboradores consideran la necesidad de contar con un plan de capacitación, resultando una tendencia lineal. Sin embargo, las operaciones de la empresa hacer que tenga una viabilidad a futuro, tomando estas consideraciones. De esta forma, se concluye, es considerable que la empresa

desarrolle un estudio de profundidad en cuanto a las capacitaciones de su personal y ver si son necesarias en un futuro para el compromiso de los colaboradores.

Pregunta: ¿Siente que la empresa maneja muy bien la comunicación entre supervisor y Usted?

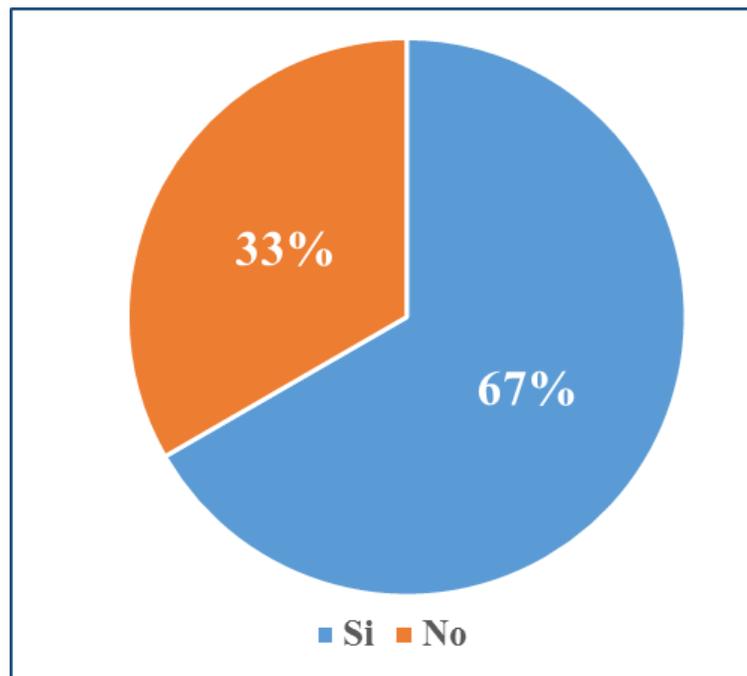


Figura 25. Comunicación interna

El 67% de los colaboradores respondió los jefes dentro de la empresa tienen una buena comunicación, por otro lado, el 33% considera que la empresa puede mejorar en este sentido. La encuesta permite conocer que dos colaboradores están plenamente satisfechos con la comunicación que tienen con sus jefes directos, en cuanto una persona no está de acuerdo, generando así, una tendencia positiva. Esto puede mejorar en distintas formas, pero es uno de los puntos donde los jefes se deben mejorar para que el ambiente laboral por ende el compromiso de los colaboradores

aumente y generar viabilidad para la empresa. Se concluye en que, es importante establecer relaciones de cordialidad que promuevan la confianza y faciliten la comunicación.

Pregunta: ¿Existe un plan de motivación dentro de la empresa?

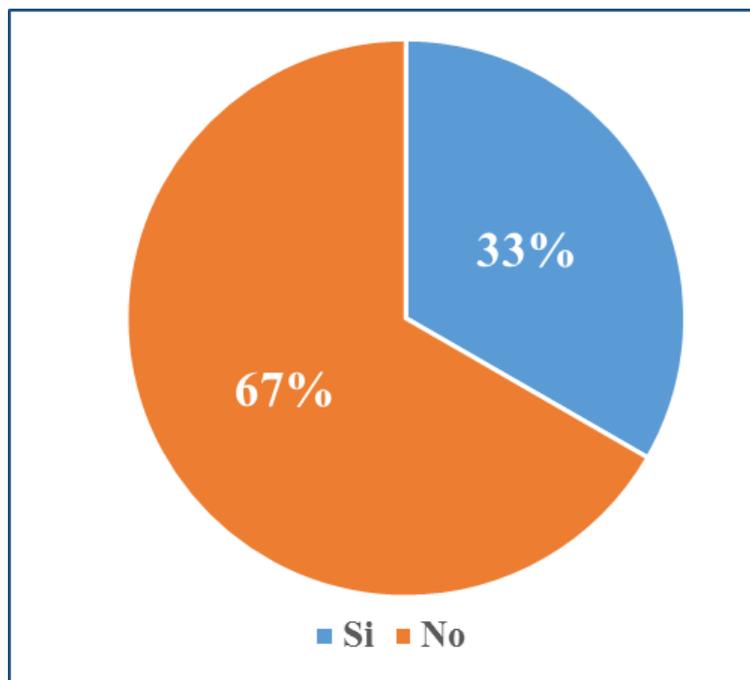


Figura 26. Motivación

El 67% de los colaboradores consideran que no existe ningún plan motivacional en la empresa, en cuanto el 33% considera que existe. La encuesta permitió conocer que dos colaboradores están insatisfechos, por lo que se aduce que la empresa no cuenta con un plan de motivación, generando una tendencia negativa que pone en riesgo la motivación productiva de los empleados. Esto puede mejorar en distintas formas, y ser viable, pero, para esto la empresa deberá implementar un programa motivacional, ya sea este monetario o no, que permita lograr un compromiso de los colaboradores. Se concluye en que, la motivación es un elemento fundamental

para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Pregunta: ¿Considera importante la implementación de uniforme o distintivo dentro de la empresa?

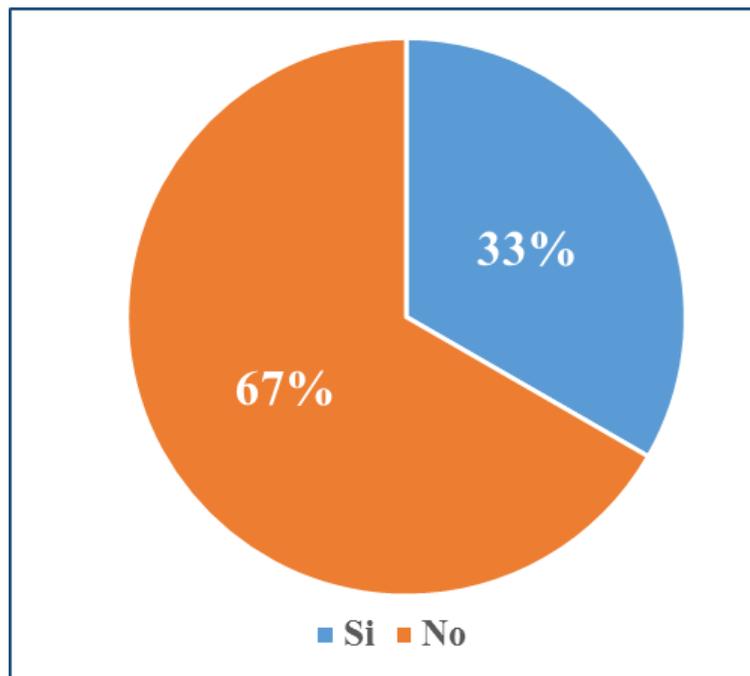


Figura 27. Sentido de pertenencia

El 67% considera que no es importante la implementación de algún tipo de distintivo como parte de su uso diario, en cuanto el 33% considera apto la implementación de uniformes. La tendencia en los resultados de esta pregunta es constante, ya que la encuesta permitió conocer que dos colaboradores consideran que no es necesario el uso de un distintivo de la empresa, pero un colaborador considera que es importante sentirse identificado con la empresa. En este sentido los

jefes deben buscar otro mecanismo para desarrollar un compromiso o sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.

Pregunta: ¿Siente que tiene estabilidad laboral dentro de la empresa?



Figura 28. Estabilidad laboral

El 100% de los colaboradores coinciden positivamente. Es una tendencia positiva. Los tres colaboradores consideran que tienen estabilidad laboral. Esto es importante para los empleados, ya que, al sentir estabilidad laboral en su empleo, generan mayor compromiso con la empresa en el transcurso de los años y esto hará que la empresa tenga viabilidad a través del desempeño de cada colaborador. En conclusión, se puede mencionar que la estabilidad laboral, está íntimamente relacionada, con el compromiso y la productividad de los colaboradores.

4.1.1.1 Análisis, hallazgos y conclusión general de la encuesta a colaboradores

Como conclusión general, se puede mencionar que SERLOBA S. de R.L., es una empresa con colaboradores comprometidos, todos consideran que la empresa cuenta con una buena reputación. Están satisfechos con la infraestructura en la que realizan sus funciones, también están satisfechos con el ambiente laboral, y el compañerismo que predomina. Se sienten autónomos en su trabajo, y las tareas laborales entregadas están en línea con la estrategia de la empresa, consideran que tienen estabilidad laboral y seguridad.

Por último, los colaboradores consideran que crecen y se desarrollan profesionalmente, pero sienten que no les satisface la recompensa salarial, tanto como beneficios por parte de la empresa, ellos sienten la necesidad de adquirir capacitaciones periódicas para el buen desarrollo de su trabajo, por lo que la empresa deberá unir esfuerzos en realizar un nuevo plan de compensación y de capacitación para que puedan llegar al logro de objetivos de la empresa. Todos estos factores en conjunto, hacen que SERLOBA sea una empresa con empleados comprometidos, sin embargo, también pueden ser uno de los detonantes en los que no permiten que la empresa tenga un buen desempeño.

4.1.2 Resultados de la encuesta a clientes corporativos

En este apartado se presenta la información que se pudo obtener de la encuesta aplicada a los 10 clientes corporativos de SERLOBA S. de R.L., comenzando a analizar las preguntas en forma ordenada de la misma forma que se aplicaron en la encuesta. (Anexo 2)

Pregunta: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa SERLOBA S. de R.L?

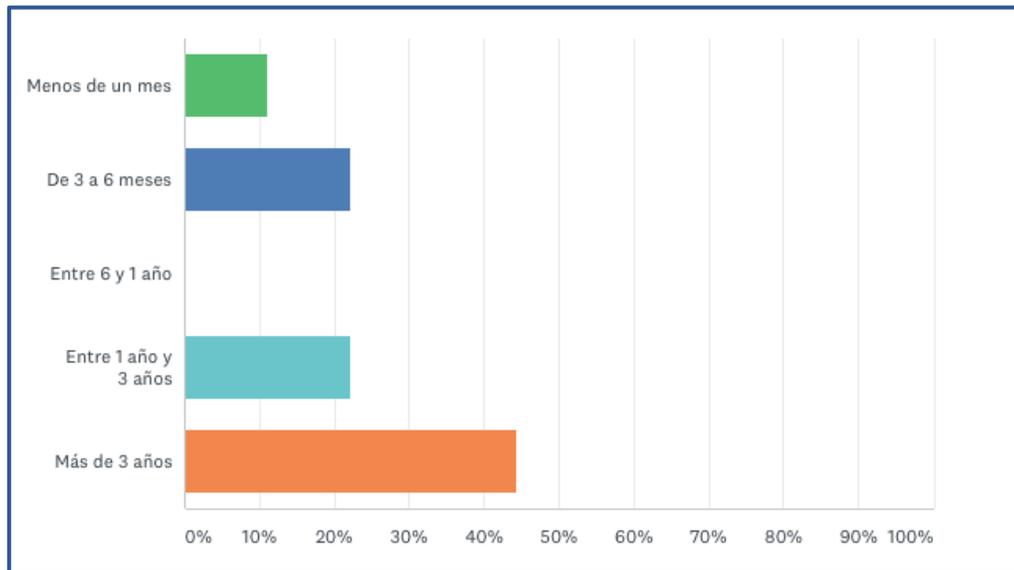


Figura 29. Antigüedad de clientes corporativos

El 44% de los clientes tienen más de 3 años de utilizar el servicio, el 22% de los clientes tienen entre 1 año y 3 años, el 22% entre 3 y 6 meses y el 11% tiene menos de un mes. Esto nos indica que la mayor parte de los clientes de la empresa SERLOBA S. de R.L tienen antigüedad mayor de 3 años utilizando el servicio, por lo que podemos determinar que los clientes se sienten satisfechos, ya que han permanecido por mucho tiempo trabajando en relación con la empresa y por lo tanto se proyecta que esta puede mantener, pero para ello, se requiere que la empresa innove en su servicio por lo que es viable la aplicación de estrategias en pro de este objetivo.

Pregunta: ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa SERLOBA S. de R.L.?

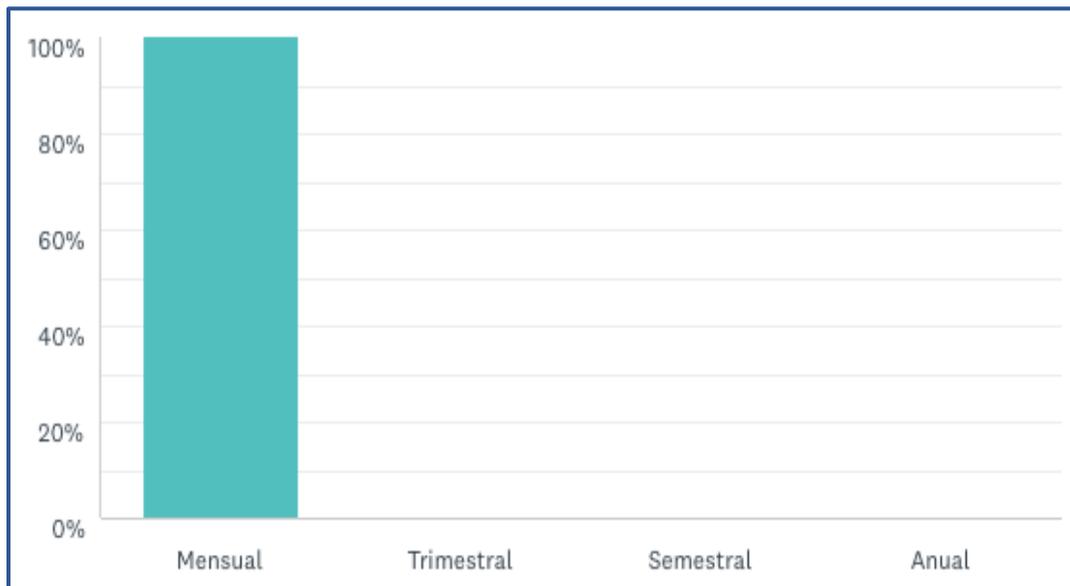
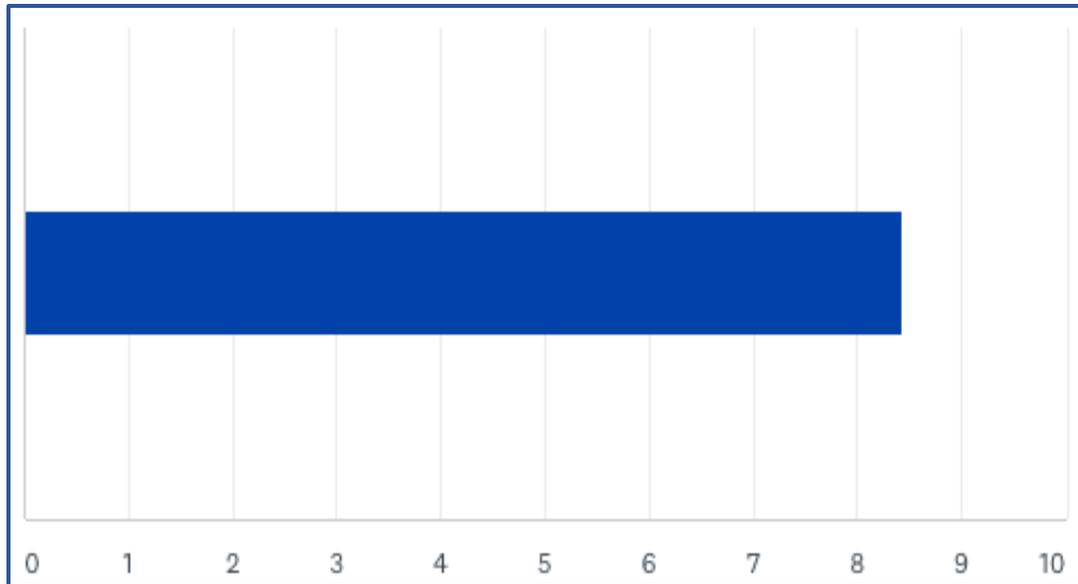


Figura 30. Frecuencia de uso clientes corporativos

Los resultados de la encuesta nos indican que el 100% de los clientes utiliza los servicios de la empresa de forma mensual y debido al mercado objetivo de la empresa, se determina que la tendencia de este comportamiento se mantendrá, para ellos es muy importante que la empresa brinde un servicio eficiente y eficaz todos sus clientes a través de un análisis de sus procesos actuales a fin de encontrar mejoras que vayan en pro de ese objetivo, por lo que debido a ello, se puede determinar que el proyecto es realizable para la empresa SERLOBA S. de R.L.

Pregunta: Por favor indique su grado de satisfacción general con la empresa SERLOBA S. de R.L.

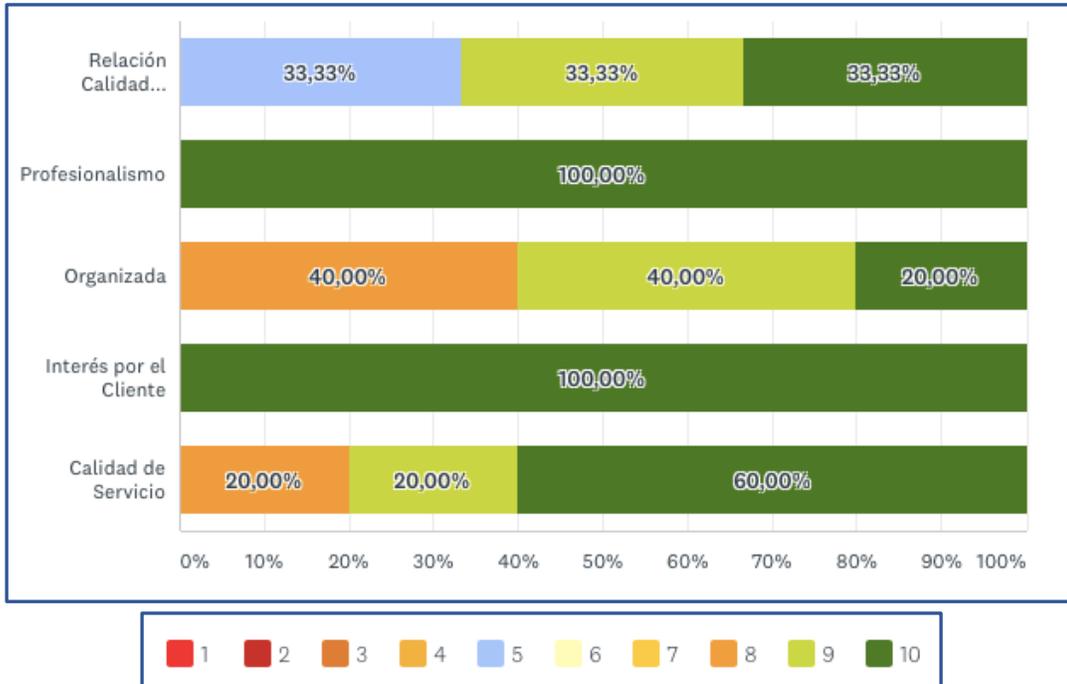


En una escala de 1 a 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio ponderado
	0.0% 0	0.0% 0	0.0% 0	0.0% 0	0.0% 0	22.22% 2	0.0% 0	22.22% 2	22.22% 2	33.33% 3	8.44

Figura 31. Satisfacción clientes corporativos

El grado de satisfacción de los clientes de SERLOBA S. de R.L. se encuentra en un nivel de satisfacción de 8.44 de una puntuación máxima de 10. A pesar de superar la media, los clientes no se encuentran 100% satisfechos con el servicio y en caso de que la empresa no aplique un proceso de mejora continua, esta tendencia hacia una escala inferior puede ir creciendo, por lo que es necesario que la empresa opte por medidas que le permitan identificar las debilidades en el servicio para convertir estas en oportunidades y lograr así clientes completamente satisfechos. Es por ello que la viabilidad del plan estratégico, en donde no solo se contempla un plan administrativo y de procesos, sino también de marketing, sean sumamente factible.

Pregunta 4: Por favor, valor de 1 a 10 (Donde 1 es malo y 10 muy bueno) los siguientes atributos de la empresa.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Relación Calidad servicio - Precio	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	33,33% 1	33,33% 1	3
Profesionalismo	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	100,00% 2	2
Organizada	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	40,00% 2	40,00% 2	20,00% 1	5
Interés por el Cliente	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	100,00% 2	2
Calidad de Servicio	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 1	20,00% 1	60,00% 3	5

Figura 32. Valoración de atributos por clientes corporativos

Relación calidad, servicio, precio: 2 clientes calificaron el este atributo con una calificación superior a 8, 1 cliente calificó con 5, 6 clientes decidieron no calificar el atributo.

Profesionalismo: 2 clientes calificaron con un 10 este atributo, 8 clientes decidieron no calificar el atributo.

Organizada: 2 clientes calificaron el atributo con 8, 2 clientes brindaron una calificación de 9 y 1 clientes calificó con 10. 4 clientes decidieron no calificar el atributo.

Interés por el cliente: 2 clientes calificaron el atributo 10, 7 clientes decidieron no calificar el atributo.

Calidad de servicio: 1 clientes brindó una calificación de 8, 1 cliente calificó con 9, 3 clientes brindaron una calificación de 10. 4 clientes decidieron no calificar el atributo.

Debido a que muchos de sus clientes decidieron omitir brindar una calificación a la empresa en función de los atributos de la misma, es importante que ante ello se tomen medidas en función de determinar cuáles son las fallas que pueden estar ocasionando una mal percepción de parte de nuestros clientes. A pesar de ello, el atributo más calificado, por parte de los clientes que decidieron hacerlo, fue calidad de servicio y la organización funcional, lo que habla muy bien de la empresa, ya que el tema de la calidad y organización es un factor determinante y que involucra aspectos legales en su operativa, en ambos atributos la calificación supera la media de los encuestados.

El siguiente atributo más calificado fue relación calidad servicio-precio, en donde 1 cliente brindo una calificación de 5, lo que puede considerarse que el precio supera sus expectativas con respecto al servicio que obtiene.

Profesionalismo e interés por el cliente fueron igualmente calificados con un 100% por parte de dos clientes que brindaron una calificación, nos indica que los clientes perciben a la empresa como un ente profesional en lo que realizan además del genuino interés por el cliente.

La percepción de los clientes hacia la empresa solo puede mejorarse realizando una innovación en el servicio, haciendo este más eficiente y eficaz, debido a ello, podemos determinar que el proyecto es viable, ya que en este contempla mejoras en los procesos actuales, mejoras en la infraestructura y en el servicio.

Pregunta: ¿Ha recomendado usted a la empresa SERLOBA S. de R.L. a otras empresas?

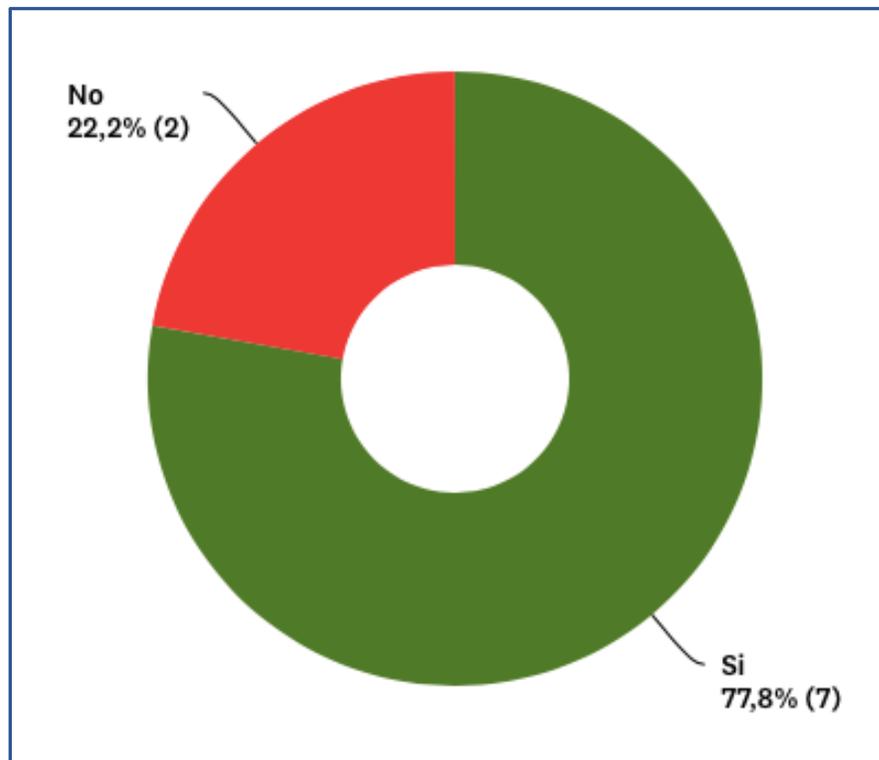


Figura 33. Nivel de confianza por clientes corporativos

El 77.8% de los encuestados ha alcanzado un nivel de confianza satisfactorio al grado de recomendar los servicios de la empresa, si es aplicado una reestructuración administrativa esta tendencia podría mantenerse, caso contrario la tendencia el 22.2% que hasta ahora, no ha recomendado el servicio, podría incrementar y afectar de forma significativa a la empresa. La falta de capacitación de sus colaboradores, puede ser un factor determinante para establecer el nivel de confianza que los clientes pueden tener hacia la empresa SERLOBA S. de R.L, es por ello que la viabilidad del proyecto es positiva, ya que, dentro del apartado del plan administrativo, se consideran desde la definición de nuevos procesos hasta un plan de capacitación que cubra todos los puntos ciegos que hoy tiene la empresa.

Pregunta: ¿Recomendaría usted de la empresa SERLOBA S. de R.L. a otras empresas?

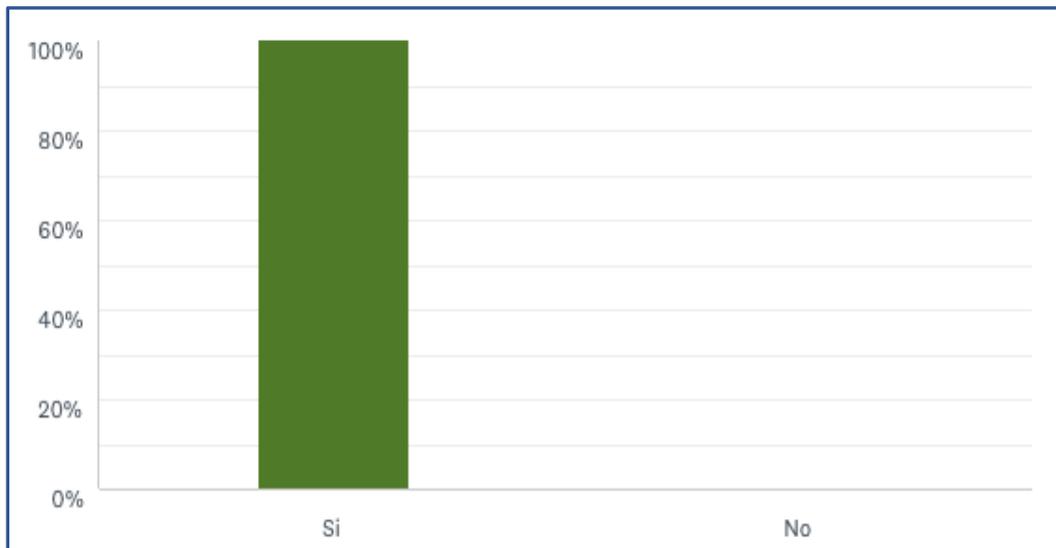


Figura 34. Recomendación por clientes corporativos

El 100% de los clientes recomendaría a la empresa SERLOBA S. de R.L. por lo que es un factor determinante que la empresa debe considerar para mantener un servicio transparente, claro y atento a las necesidades de sus clientes. Para poder mantener esta tendencia, es importante que la empresa innove constantemente, no solo a nivel de procesos sino a nivel de toda la estructura de la empresa, que es básicamente lo que hoy en día, no se realiza. Es por ello que el proyecto es factible, ya que considera varios aspectos importantes de la empresa como ser: administración, operaciones y marketing.

4.1.2.1 Análisis, hallazgos y conclusión general de la encuesta a clientes corporativos

En términos generales, se observa que los clientes de SERLOBA S. de R.L., declaran sentirse satisfechos del servicio que les presta la empresa, demostrados en los resultados de la pregunta de calificación en los atributos donde en su mayoría, los clientes, califican por arriba del

8 sobre 10, esto responde a que efectivamente estos clientes pueden continuar trabajando con la empresa.

Por otra parte, al evaluar el nivel de confianza o recomendación de la empresa, un cliente respondió “No”, quizás puede ser el reflejo de percepción de una de las empresas nuevas en el portafolio de SERLOBA S. de R.L, a partir de esta valoración, los dueños de la empresa deberán identificar elementos a mejorar, puede que con la dinámica de atención personalizada encaminado a los procesos de mejora continua.

Para terminar, es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor a través del servicio brindado, con lo que finalmente tienen una percepción del valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y la probabilidad de que utilicen nuevamente el servicio. Es importante que los socios-dueños de SERLOBA S. de R.L., busque de forma consciente y voluntaria lograr generar una mayor percepción de valor en sus clientes actuales para poder crear lealtad, estableciendo objetivos claros, medibles y alcanzables que permitan que esta satisfacción en lugar de disminuir, incremente en la medida que la empresa vaya creciendo, para ello, el plan estratégico le permitirá trazar las metas y las guías que deben seguir para poder alcanzar los objetivos que a partir de esta implementación se establezcan.

4.2 Resultados de la entrevista a socios

Servicios Logísticos Barahona Lovo S. de R.L fue fundada el 13 de Julio del 2006, sus fundadores Bryan Barahona y José Francisco Lovo tomaron la decisión de fundar esta empresa después de Grupo Pecas, empresa para que ambos laboraban, decidiera cerrar el servicio de aduanas que brindan y en donde ambos habían adquirido experiencia en el manejo de carga y trámites aduanales.

Los socios hicieron la oferta a Grupo Pecas de comprar Ambos socios decidieron abrir su propia agencia aduanera, aportando de capital L 5,000 cada uno, comenzando a elaborar cartas u otros documentos que los clientes necesitaban.

Iniciaron alquilando una licencia aduanera, su primer cliente fue e-Busines Distribution, posteriormente uno de sus socios decidió estudiar la carrera en licenciatura de aduanas para poder gestionar la licencia propia y dejar de alquilar. La empresa cubría sus costos operativos, sin embargo, en sus inicios les tocaba aportar de sus bolsillos, dividiendo todo 50/50 ya sea ganancia o pérdida.

2 años después de aperturada la agencia, se unió a su cartera de clientes, Comercial Pecas, para quienes anteriormente laboraban, Comercial Pecas ha permanecido con la empresa por más de 10 años.

La empresa cuenta con la siguiente estructura:

- 1 Gerente
- 1 Sub gerente
- 3 colaboradores

Los socios de la empresa, definen su empresa, como una empresa familiar, consideran que tienen muchas oportunidades de mejora entre ellas, la parte administrativa.

La empresa no plantea objetivos al inicio del año y tampoco evalúan los resultados que obtuvieron al inicio del año, simplemente van en el camino según expresa uno de sus socios. El único termómetro que la empresa maneja es que nunca han reportado pérdidas y las multas obtenidas han sido mínimas.

La empresa brinda dos tipos de servicio, Servicios Logístico Serloba y Serloba agencia aduanera, ambas se complementan. La agencia aduanera brinda toda el tramite documental y servicios logísticos, la logística.

Referente al personal, consideran que todos tienen mucha capacidad para desempeñarse satisfactoriamente, sin embargo, consideran que les falta aumentar su capacidad para tomar decisiones, tiene mucho miedo que se apliquen multas a la empresa y luego estas sean rebajadas de sus salarios.

A pesar de que sus procesos muchas veces son repetitivos, estos no se encuentran documentados para brindar apoyo a los colaboradores existentes o nuevos.

La empresa únicamente cuenta con 3 áreas funcionales, administración y operaciones, y no existe un presupuesto definido o planificado para asignar recursos a cada área. Lo único que tiene establecido de forma permanente es el alquiler del local, el cual ya incluye los gastos de agua y luz.

Tienen un total de 10 clientes que son a los que de forma permanente le brindan sus servicios y quienes mantienen funcionando operativamente a la agencia, siendo su cliente meta los clientes corporativos que se dedican a exportar e importar durante todo el año.

Referente a la capacitación y medición del rendimiento de sus empleados, la empresa manifiesta que no se realiza, que nunca han definido parámetros para hacerlo.

Han asistido a ferias y programas de auto capacitación que ha brindado la DEI y la FENADUANA y en donde se brinda información sobre nuevas regulaciones, para las cuales emiten circulares que son publicadas a través de la FENADUANA.

Los procedimientos bajo los cuales básicamente opera la empresa, se encuentran subidos en la página de la FENADUANAHA.

La fusión o adquisición es una estrategia que no está contemplada, ya que uno de los factores es que la licencia no es transferible, no es una estrategia que hayan considerado corto o largo plazo.

La empresa nunca ha elaborado un Benchmarking para compararse contra sus competidores y han establecido sus precios conforme al arancel publicado por la FENADUANAHA, este es un rango establecido como tabla sugerida de cobro.

A nivel de tecnología dependen únicamente del internet, más que todo en la parte operativa, sin embargo, el resto de los procesos son elaborados de forma empírica, la contabilidad es llevada de forma manual, para lo cual utilizan el servicio externo de un contador.

No han evaluado la posibilidad de automatizar ciertos procesos por el tema de los costos, manejan la información a “puro ojo”.

Dentro de sus principales fortalezas consideran las siguientes:

- Rapidez en el servicio, no tienen procesos burocráticos.
- Calidad en el servicio.
- No tienen apalancamiento: Consideran que su mayor fortaleza es que están apalancados con su propio dinero, no tienen préstamos con ningún banco, el no tener un préstamo financiero por el cual pagar intereses. Sienten temor de obtener un financiamiento.
- Consideran que la aduana tiene muy buena reputación dentro de la aduana (Administradora de Aduana).

Las debilidades que manifestaron son las siguientes:

- No tienen un equipo de ventas que se dedique a vender el servicio de aduanas, los clientes que tienen hoy en día han sido por recomendación.
- La empresa tiene temor de crecer por falta de capacidad operativa.
- Los socios pronto se jubilarán.
- La empresa tiene nichos específicos donde desean incursionar, les temen a las multas que la aduana pudiera generar si salen de este nicho.
- La empresa se ha visto en la necesidad de disminuir sus tarifas para no perder clientes
- La empresa no desea establecer un contrato con sus clientes por los servicios prestados, porque sienten que los perderían. Lo consideran muy delicado por el tema de los productos y las facturas. Experimentaron un caso especial con la empresa TIGO en donde las cláusulas impuestas por ellos impidieron les brindaran el servicio.
- En cuanto a capacidad de apalancamiento o financiamiento para sus clientes, no pueden compararse con muchas empresas que ofrecen ese beneficio, pero en cuanto a servicio sí.

Los Riesgos identificados:

- Que otras agencias aduaneras ya no deseen trabajar con ellos
- Que otras agencias lleguen al nivel de expertos de la empresa.
- Riesgo operativo: Si falta uno de los socios, le empresa se debilita.
- Riesgo político: Inseguridad jurídica disminuye las importaciones y si las importaciones disminuyen afectan a las agencias.

Dentro de 5 años los socios ven a la empresa SERLOBA S. de R.L más grande, con más clientes, con una cartera de clientes de calidad, que los haga prosperar que los haga ganar. Con un mejor posicionamiento.

Nos obstante, consideran que la apertura de una agencia es un riesgo debido a que la facultad que debe brindársele a un empleado es de mucha responsabilidad. No solo por la autorización de la firma sino por el manejo del dinero. El dueño de la licencia es quien responde por lo que pondrían en juego la garantías y reputación que hasta ahora han ganado.

Es por ello que han mantenido la aduana base en Toncontín, ya que es la que mayor volumen de trabajo genera y como titular puede estar al tanto de los procedimientos, mientras que aperturar otra agencia sabrían sobre lo que se reporta, pero físicamente no sabrían lo que están haciendo ya que el agente puede ponerse de acuerdo con el oficial de la aduana para que de forma física se ingrese otra cosa.

El servicio se diferenciará por la rapidez y el financiamiento que se le brinda al cliente.

El ámbito aduanero se va haciendo más pequeño: El comercio está llevando a que el importador haga todo. Guatemala y el Salvador tienen un nuevo tratado entre comprador y vendedor (Solamente llenar factura y pagar). Solamente que el cliente no sepa de posiciones arancelarias es que requeriría un agente aduanero (FIDUCA), lo que hace a la empresa pensar seriamente en su futuro.

4.3 Resultados del benchmarking.

Tabla 3. Benchmarking

Factor	Ponderación de la Importancia	Serloba S. de R.L.		Flores S. de R.L.		Arevalos S. de R.L.		Anduray Calderon S. de R.L.		Enrique Chicas S. de R.L.	
		Clasificación	Calificación Ponderada	Clasificación	Calificación Ponderada	Clasificación	Calificación Ponderada	Clasificación	Calificación Ponderada	Clasificación	Calificación Ponderada
Reputación / Imagen	20%	9	1.8	7	1.4	7	1.4	7	1.4	6	1.2
Servicio al Cliente	15%	7	1.1	8	1.2	8	1.2	8	1.2	9	1.4
Tecnología	10%	9	0.9	5	0.5	10	1.0	7	0.7	10	1.0
Infraestructura	12%	5	0.6	5	0.6	8	1.0	5	0.6	8	1.0
Publicidad	10%	2	0.2	2	0.2	7	0.7	2	0.2	7	0.7
Cobertura Geográfica	18%	3	0.5	5	0.9	8	1.4	3	0.5	10	1.8
Ubicación	15%	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5	10	1.5
Clasificación general ponderada		6.6		6.3		8.2		6.1		8.5	

La elaboración del benchmarking pretendió determinar si la empresa era competitivamente más fuerte o más débil que sus principales competidores partiendo de los factores que para efectos de la investigación se consideraron los más relevantes.

- En la puntuación ponderada general de la agencia aduanera Enrique Chicas S. de R.L. indica una ventaja competitiva neta más grande sobre SERLOBA S. de R.L. ubicándose en segundo lugar la empresa Arévalos S. de R.L., seguida de la empresa Serloba S. de R.L. que se ubica en tercer lugar, empresa Flores S. de R.L. se ubica en un 4to lugar, seguido de la empresa Anduray S. de R.L. que se ubica en la última posición.
- Factor Reputación: Este factor cuyo valor de importancia percibida es el mayor, la empresa Serloba S. de R.L obtuvo una calificación de 9, siguiéndole la empresa Flores S. de R.L., Arévalo S. de R.L y Anduray Calderón S. de R.L. con 7, quedando en la empresa Enrique Chicas S. de R.L. con 6
- Servicio al cliente: La empresa Enrique Chicas S. de R.L. obtuvo una calificación de 9, la empresa Flores S. de R.L., Arévalo S. de R.L y Anduray Calderón S. de R.L. obtuvieron una calificación de 8 y la empresa Serloba S. de R.L con una calificación de 7.
- Tecnología: En cuanto a tecnología la empresa Arévalo S. de R.L y Enrique Chicas obtuvieron una puntuación 10, la empresa Serloba S. de R.L. obtuvo una calificación de 9, Anduray Calderón S. de R.L una calificación de 7 y la empresa Flores S. de R.L. obtuvo 5.
- Infraestructura: La empresa Arévalo S. de R.L y Enrique Chicas obtuvieron una puntuación de 8, obteniendo una calificación de 5 el resto de las agencias aduaneras evaluadas.
- Publicidad: Las agencias aduaneras Enrique Chicas S. de R.L. y Arévalo S. de R.L obtuvieron una calificación de 7, el resto de las agencias obtuvieron una calificación de 2.

- Cobertura geográfica: Enrique Chicas S. de R.L. obtuvo una calificación de 10, Arévalos S. de R.L. obtuvo una calificación de 8, la empresa Flores S. de R.L. obtuvo una calificación de 5 y la empresa Serloba S. de R.L y Anduray Calderón S. de R.L. fueron calificadas con 3.
- Ubicación: En este factor, todas las agencias aduaneras obtuvieron una calificación de 10.

La empresa competitivamente más fuerte de acuerdo a todos los factores evaluados es la empresa aduanera Enrique Chicas S. de R.L. siendo la tecnología, cobertura geográfica y ubicación los factores calificados más altos, debido a que es una empresa mucho más grande, puede determinarse que esta tendencia se seguirá manteniendo. La empresa Arévalos S. de R.L. se encuentra en segundo lugar como empresa competitivamente más fuerte, siendo sus factores predominantes: el servicio al cliente, infraestructura, cobertura geográfica y ubicación quienes la colocan en esa posición.

En tercer lugar, se encuentra la empresa Serloba S. de R.L., que, a pesar de ello, obtuvo una puntuación mayor que el resto de las agencias en el factor predominante con mayor grado de importancia como lo es la reputación, dato obtenido según la cantidad de errores o reportes obtenidos por parte de la aduana. Este factor juega un papel muy importante en el tema de los agentes aduaneros ya que indica el cumplimiento de las regulaciones locales e internacionales que debe cumplir todo trámite que como agentes intermediarios deben de acatar.

En cuarto y quinto lugar se encuentran las agencias Flores S. de R.L. y Anduray Calderón S. de R.L. respectivamente, siendo en ambas agencias el factor de ubicación el de mayor calificación, seguido del servicio al cliente y reputación.

Dados los resultados del benchmarking aplicado, es importante destacar que la empresa SERLOBA S. de R.L. necesita aplicar estrategias que le permitan aumentar su ventaja competitiva con respecto a sus competidores, para ello es sumamente importante que sean establecidos objetivos bien definidos partiendo de este análisis, para determinar en qué áreas la empresa SERLOBA S. de R.L. puede lograr ser más competitiva.

4.4 Resultados de estados financieros

Tabla 4. Indicadores financieros de SERLOBA S. de R.L

Indicadores	Indicadores reales	
	Dic-16	Dic-17
Liquidez		
Razón corriente	6.34	0.66
Razón ácida	6.34	0.66
Capital de trabajo	1,998,654.78	(135,786.49)
Período promedio de cobro (Días)	211	34
Período medio de pago (Días)	58	91
Apalancamiento		
Pasivo a patrimonio	0.14	0.65
Crecimiento		
Crecimiento anual de ventas	0%	(48.77%)
Crecimiento anual de gastos generales y administrativos	0	(7.44%)
Rentabilidad		
% Margen bruto	100%	100%
% Gastos operativos	61.51%	80.28%
% Margen operativo	38.49%	19.72%
% Margen antes de impuesto	38.49%	19.72%
% Margen Neto	28.87%	14.79%
Administración del balance		
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	40.58%	47.83%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	35.72%	29.01%

Continuación tabla 4. Indicadores Financieros de SERLOBA S. de R.L.

Indicadores	Indicadores reales	
	Dic-16	Dic-17
Financiamiento		
EBITDA (Anualizado)	1,485,751	390,089
EBITDA/Ventas	38.49%	19.72%

4.4.1 Razón de liquidez**4.4.1.1 Razón corriente**

Para el 2016 la razón corriente es de 6.34 y para el 2017 0.66 la empresa presenta un deterioro en el año 2017 con relación al 2016, indicando que para el 2017 no tiene liquidez, siendo su variación un 90% año con año.

Las cuentas por cobrar fueron recuperadas para el año 2017 en un 92%, sin embargo, con el efectivo, no se cancelaron las deudas a corto plazo para mantener la liquidez, de igual forma el efectivo no se capitalizo para fortalecer el patrimonio de la empresa.

Ante la falta de un adecuado proceso administración es muy difícil identificar estas falencias que a nivel financiero la empresa puede tener y que la que la pueden llevar a la quiebra.

4.4.1.2 Capital de trabajo

Para el 2017 puede identificar un capital de L -97,328.04 con respecto a un L 1, 998,654.78 en el 2016 afirmando, la falta de liquidez identificada en el indicador de razón de corriente, en donde la empresa para el 2017 tuvo un deterioro de un 90% en su liquidez, por lo que la empresa no puede hacerles frente a sus obligaciones a corto plazo.

4.4.1.3 Período promedio de cobro

El periodo promedio de cobro para el 2016 fue de 211 días, para el 2018 el periodo promedio de cobro fue 34 días. La empresa logro disminuir sus cuentas por cobrar de forma significativa, por lo que pudo convertir estas en efectivo, sin embargo, este efectivo no se ve

reflejado en ninguna de las demás cuentas del balance. Por lo que se asume hubo una repartición de utilidades que a la larga ocasionaron que la empresa se viera debilitada.

4.4.1.4 Período promedio de pago

El periodo medio de pago para el 2016 fue de 58 días y para el 2017 fue de 91 días, debido a los problemas de liquidez detectados en los indicadores previamente analizados, podemos identificar que la falta de liquidez ha ocasionado que la empresa se vea en dificultad de poder cumplir con sus obligaciones, incrementando en un mes adicional el cumplimiento de estas, por lo que la empresa se puede ver afectada frente a sus principales proveedores al no poder cumplir con sus obligaciones.

4.4.2 Apalancamiento

4.4.2.1 Pasivo a patrimonio

Para el 2016 el indicador se encuentra 0.14 y el para el 2017 se encuentra en 0.65 lo que nos indica que para el 2017 en caso de liquidación de la empresa, esta puede hacerle frente al endeudamiento, para ello la planificación y seguimiento juega un papel fundamental, ya de esta manera podría determinarse con anticipación si este indicador se está deteriorando y tomar medidas al respecto.

4.4.3 Crecimiento

4.4.3.1 Crecimiento anual de ventas

Debido a que únicamente se cuentan con dos periodos, 2016 y 2017, para este último, el indicador se encuentra en -48.77% lo cual nos indica que las ventas disminuyeron significativamente, razón por la que podría determinarse como la causa principal de su falta de liquidez y rentabilidad y que repercute en toda la operativa de la empresa. Para poder mejorar este

indicador, es necesario que se tomen las medidas pertinentes que eviten se mantenga esta tendencia, es por ello la aplicación de un plan de marketing y la inyección de capital mediante el apalancamiento pueden revertir esta tendencia.

4.4.3.2 Crecimiento anual de gastos generales y administrativos

Para el periodo 2017 existe una reducción en los gastos de 7.44% que debido a la disminución en las ventas los gastos por consiguiente tienden bajar de forma paralela, por lo que la causa de este indicador se atribuye a ello. Con la implementación del plan estratégico, esta tendencia puede revertirse, ya que, a mayores ventas, mayor gasto.

4.4.4 Rentabilidad

4.4.4.1 Porcentaje de gastos operativos

En el periodo 2016 porcentaje de gastos operativos fue 61.51% y para 2017 este porcentaje de gastos operativos fue de 80.28%, que a pesar de tener una reducción de un 33% en los gastos operativos en el 2017, la relación de estos con respecto a las ventas representa un 80.28% debido a la reducción significativa en las ventas. La organización, el control y seguimiento de parte de la empresa le permitirá cambiar esta tendencia, ya que podrá identificar oportunidades de mejora y aplicarlas.

4.4.4.2 Porcentaje de margen operativo

En el periodo 2016 porcentaje de margen operativo fue 38.49% y para el 2017 el porcentaje de margen operativo fue de 19.72%, la reducción del margen operativo se encuentra ligado a la reducción de las ventas, las utilidades operativas se vieron reducidas en un 74%, tendencia que se mantendría si la empresa no aplica un plan estratégico que le permita incrementar las ventas.

4.4.4.3 Porcentaje de margen neto

En el periodo 2016 porcentaje de margen neto fue 28.87% y para el 2017 el porcentaje de margen neto fue de 14.79%, la tendencia de este indicador se ve afectado por la reducción de las ventas, las utilidades de las empresas disminuyeron, lo que ocasiono que la rentabilidad se viera afectada. La carencia de una planificación estratégica impide que la empresa tome medidas para poder incrementar la rentabilidad de la empresa.

4.4.4.4 Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

En el periodo 2016 la rentabilidad sobre patrimonio fue de 40.58% y para el 2017 la rentabilidad sobre patrimonio fue de 47.83%. En el periodo 2016 el patrimonio de la empresa ascendía a L 2,745,655 pero en el periodo del 2017 este se vio reducido en un 77% con respecto al 2016, ascendiendo a L 611,663, por lo que podría considerarse que existió una distribución de las utilidades y por tal razón el indicador se ve disminuido. A pesar de ello, la rentabilidad sobre el patrimonio refleja una disminución significativa debido que ambos factores que integran en indicador se vieron disminuidos en el periodo (Utilidad Neta y Capital), sin embargo, en indicadores previos, hemos podido determinar que la rentabilidad de la empresa si ha disminuido en comparación con el año 2016. La falta objetivos definidos ocasiona que la empresa tome malas decisiones que al final repercutan directamente en la rentabilidad.

4.4.4.5 Rentabilidad sobre activos (ROA)

En el periodo 2016 la rentabilidad sobre activos fue de 35.72% y para el 2017 la rentabilidad sobre activos fue de 29.01%, el uso eficiente de sus activos se vio disminuido en el periodo 2017 con respecto al 2016 debido a la reducción en unas de sus cuentas por cobrar y sus flujos de caja, lo que nos indica que la empresa no ha hecho un uso eficiente de los activos que dispone producto

de la falta de una planificación que defina el rumbo que la empresa desea llegar y sobre el cual deben trabajar.

4.5 Diagrama de Ishikawa



Figura 35. Diagrama de Ishikawa, causa y efecto positivo

4.5.1 Análisis diagrama de Ishikawa

Finalizada la investigación a continuación se realiza una breve explicación del diagrama de causa y efecto cuyo objetivo es lograr que SERLOBA S. de R.L. sea la primera opción para los clientes en cuanto a gestión logística aduanera se refiere, se puede observar en el diagrama las cuatro principales causas que predominan para lograr el efecto deseado, las cuales se describen a continuación.

La correcta implementación de métodos permitirá tener mayores facilidades para los clientes y colaboradores, tomando en cuenta la implementación de establecimiento de objetivos

periódicos y estandarización de los procesos que permitan reducción los márgenes de errores y evitar las posibles multas de parte de los entes reguladores.

La importancia de crear presencia de marca brindara la oportunidad de llegar a nuevos nichos de mercado, enfocándose de esta manera no solo en a clientes corporativos, sino ampliando su portafolio de clientes, lo cual le permitiría logra una expansión en su mercado.

La mano de obra es el núcleo de todo el proceso para poder llegar a los objetivos, por eso la importancia de comenzar internamente mediante la capacitación constante a sus colaboradores a fin de que logren una innovación en el servicio que impacte de forma significativa en la satisfacción del cliente.

Mediante la medición del rendimiento financiero de la empresa, se puede determinar si se están cumpliendo los objetivos que serán trazados en el futuro, y es lo que permitirá modificaciones en la planificación en el caso de no cumplir con estos. Las evaluaciones periódicas son un punto importante en esta fase, ya que se pueden tomar medidas en tiempo y forma.

4.6 Propuesta

4.6.1 Plan Estratégico Empresarial en el Área Administrativa de SERLOBA S. de R.L.

4.6.2 Introducción

4.6.3 Descripción de la propuesta

4.6.3.1 Propuesta administrativa y de procesos

4.6.3.2 Propuesta financiera

4.6.3.3 Propuesta de marketing

4.6.4 Presupuesto general

4.6.5 Análisis financiero

4.6.6 Cronograma de ejecución

4.6.1 Plan Estratégico Empresarial en el Área Administrativa de SERLOBA S. de R.L.

4.6.2 Introducción

Las empresas en la actualidad utilizan la planeación estratégica como un instrumento para obtener cambios favorables para el cumplimiento de metas. Uno de los objetivos es conocer los puntos débiles para fortalecerlos y los puntos fuertes para obtener un mayor potencial de ellos. Una empresa sin planeación estratégica, es una empresa sin rumbos, sin orientación y sin conocer las oportunidades de mejora para la organización.

Esta propuesta está diseñada para la empresa SERLOBA S. de R.L, quien se dedica a la gestión aduanera en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C, con el objetivo de eficientar el manejo de sus operaciones, por medio de la planeación estratégica que se adecue a su realidad.

El siguiente escrito está orientado en ofrecer un lineamiento para desarrollar la planeación estratégica en el área administrativa, para que la empresa pueda tener una visión más amplia y clara de lo que desea lograr, la cual se podrá llevar a cabo mediante una serie de pasos que le permitan crear eficiencia en la administración operativa de la misma, a fin de lograr credibilidad y confianza en sus clientes.

4.6.3 Descripción de la propuesta

La propuesta que se desarrolla a continuación aborda las posibles respuestas o soluciones que los propietarios de SERLOBA S. de R.L., pueden tomar en consideración de manera eficiente y organizada.

Las acciones descritas en este plan estratégico logran la optimización en eficiencia operativa, liderazgo empresarial y competitivo, promoviendo una eficiente administración interna, aplicando principios de organización estratégica y desarrollar el potencial de la empresa por medio del conocimiento de su entorno. Esta propuesta servirá de guía a los Socios-Dueños y colaboradores de SERLOBA S. de R.L. en la dirección administrativa, financiera y mercadológica con el fin de rentabilizar y reposicionar a la empresa en el mercado.

4.6.3.1 Propuesta administrativa y procesos

Los procesos formales permitirán que los socios-dueños puedan dirigir de forma más eficiente a la empresa, para lo cual se han establecido las siguientes actividades:

4.6.3.1.1 Actividades de la propuesta administrativa

Tabla 5. Actividades de la propuesta administrativa

No.	Actividad	Responsable
1	Establecer procesos formales de planeación, a través del establecimiento de objetivos mensuales, semestrales y anuales, a nivel estratégico, táctico y operacional, estos deberán estar alineados a la misión y visión de la empresa.	Socios - Dueños
2	Formular indicadores y estándares para la medición de logro de objetivos.	Socios - Dueños
3	Definir políticas y contratos de operación de la empresa.	Socios - Dueños
4	Elaborar manuales administrativos y de procesos para que sirvan de apoyo y que respalden todas las actividades que se realicen, con el fin de tener planes de continuidad de negocio.	Socios - Dueños
5	Diseñar la estructura organizacional de la empresa, estableciendo líneas de mando.	Socios - Dueños

Continuación tabla 5. Actividades de la propuesta administrativa

No.	Actividad	Responsable
6	Fomentar un estilo de liderazgo y participativo que considere propuestas y responsabilidades como también penalidades en los colaboradores para lograr el proceso productivo y rentable de la empresa.	Socios - Dueños
7	Desarrollar un programa de capacitación permanente para los colaboradores de la empresa, basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación.	Socios - Dueños
8	Establecer un plan de recompensas para los colaboradores que premie su buen desempeño.	Socios - Dueños
9	Implementar un programa contable eficiente para la empresa.	Socios - Dueños

Para dar a conocer el plan estratégico se propone que se realice una reunión con el equipo de la empresa, de tal manera que exista una retroalimentación. Es importante señalar que varias de las acciones en la propuesta administrativa no tienen ningún costo para la empresa, pero al implementarlas generará grandes beneficios para ésta.

Tal como se mencionó, el plan estratégico organizacional permitirá a la empresa pasar de una situación actual a una deseada, en donde se puede lograr un cambio, mejorando la eficiencia y productividad de la empresa.

4.6.3.2 Propuesta financiera

La información financiera de una empresa es una herramienta muy importante ya que le permite al dueño del negocio medir los resultados reales de su empresa, lo que se espera de ella mediante el establecimiento de objetivos y selección de estrategias que serán claves para alcanzarlos.

En la propuesta financiera se brindan alternativas de financiación a través de uso eficiente de los recursos, con la finalidad de optimizar el apalancamiento ya existente de sus recursos más líquidos, y de esta manera poder lograr una expansión del negocio mediante una alternativa de inversión.

Mediante la propuesta financiera se pretende:

- Analizar las alternativas de financiamiento que puede tener la empresa.
- Realizar un estudio analítico y comparativo proyectado de los estados financieros en base a índices y ratios, tomando como punto de comparación los periodos 2016 y 2017 brindados por la empresa.
- Proponer alternativas para el manejo de los recursos financieros actuales

4.6.3.2.1 Alternativas de financiamiento

Debido a que la expansión no considerada como una opción para los socios de la empresa, las alternativas de financiamiento están orientadas a la mejora en la infraestructura de la empresa y la implementación de un software que mejore la operativa diaria de la empresa, para ello se establecen las siguientes opciones:



Requisitos de Crédito Pyme

Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el solicitante
2 copias de la escritura de constitución de la empresa o comerciante individual
2 copias del poder general de administración
2 copias del RTN número de la empresa
2 copias de la identidad y RTN numérico del representante legal y avales
Estados financieros de los últimos 2 periodos y corte interno
Estados de cuentas de ahorro y/o cheques de otras instituciones

Garantía Hipotecaria

2 copias de la escritura de propiedad
Constancia de liberación de gravamen
Copia de pago del impuesto de bienes inmuebles
2 copia del RTN numérico e identidad del dueño del inmueble

Si la garantía es Fiduciaria

2 Copias de la identidad y RTN numérico del aval
Constancia de trabajo del aval (Fecha de emisión no mayor a 3 meses)
Estados financieros últimos cierre y un corte interino



Requisitos de Crédito Pyme

Solicitud de crédito completa y debidamente firmada
Autorización para revisión de centrales (Socios con 20% o más)
Copia de escritura de comerciante individual o sociedad
Copia de identidad y RTN del representante legal y socios
Permisos de operación
Estados Financieros firmados, sellados y timbrados
Estado de cuenta último 6 meses
Último recibo público del negocio y domicilio
Referencia bancaria o comercial

Garantía Hipotecaria

Escritura del inmueble a dejar en garantía
Copia de RTN e identidad del dueño del inmueble a comprar
Plan de Inversión
Avalúo
Fotografía del negocio

Figura 36. Requisitos de crédito Pyme

Los requisitos para la opción de financiamiento fueron solicitados en dos instituciones de renombre como ser BAC y FICOHSA para lo cual se detalla el tipo de operación y el monto propuesto a solicitar mediante una línea de crédito revolvente.

Tabla 6. Descripción detallada del financiamiento

Descripción	Bac Credomatic	Ficohsa
Monto de LC a solicitar	800,000.00	800,000.00
Monto a desembolsar	500,000.00	500,000.00
Plazo	18 Meses	18 Meses
Garantía	Hipotecaria	Hipotecaria
Tipo de Operación	Línea de crédito*	Línea de crédito*
Destino	Inversión	Inversión
Tasa	11.50%	12%
Cuota	30,375.00	30,491.00

La línea de crédito revolvente le permite a una persona, el poder utilizar la línea de crédito conforme a las necesidades de inversión requerida, estas funcionan como un límite de crédito abierto y con tasas de interés mucho más bajas en comparación con el interés de una tarjeta de crédito. A continuación, como se detalla el funcionamiento de una línea de crédito versus una tarjeta de crédito, así como consejos para el uso de la misma:

Tabla 7. Funcionamiento de un crédito revolvente comparado con una tarjeta de crédito

Contenido	Línea de crédito	Tarjeta de crédito
Cuotas	Hasta 12 meses con desembolsos hasta 24 meses.	36 meses plazo.
Fondos	Está diseñado para acceder a los fondos transfiriéndolo a la cuenta del cliente brindando así disponibilidad y liquidez.	Este puede acceder a recursos mediante utilización en comercios, también en cajeros automáticos y oficinas.
Tasa de interés	Tasa de interés fija.	Tasa de interés fija anual adicional cargos por seguros de deuda, membresía anual.
Programas de fidelidad	No cuenta con programas de fidelización.	Las mayorías de tarjetas de crédito tienen, programas de millas, punto o similares.

Tabla 8. Consejos para el uso de los créditos revolventes

Contenido	Línea de crédito	Tarjeta de crédito
Consejos para el uso	Utilizarla para cubrir necesidad de capital de trabajo (inventarios, pago proveedores, planillas,) que se cubren con el ciclo anual del negocio (compra-venta)	Es un medio pago electrónico no una extensión de las utilidades.
	Cuidar el record de crédito pagando puntualmente.	Procure pagar más del mínimo para reducir interese y periodo de deuda, el caer en mora afecta el record de crédito.
	Está diseñada para acceder a los fondos transfiriéndolo a la cuenta del cliente brindando así disponibilidad y liquidez.	Puede acceder a recursos mediante utilización en comercios, también en cajeros automáticos y oficinas.
	El crédito puede usarse a través de las agencias bancarias para acceder a los desembolsos directos a su cuenta.	Puede usarse en los comercios, cajeros automáticos.
Tasa de interés	Tasa de interés fija 14 % anual promedio.	Tasa de interés fija anual 52.32% adicionales cargos por seguros de deuda, membresía anual.
Programas de fidelidad	No cuenta con programas de fidelización.	Las mayorías de tarjetas de crédito tienen, programas de millas, punto o similares.

4.6.3.2.2 Manejo de los recursos financieros actuales

a. Otorgamiento de crédito

La empresa SERLOBA S. de R.L. no cuenta con una política definida para el financiamiento de impuestos que otorga a sus clientes actuales, el financiamiento es realizado sin respaldo documental para la empresa, por lo que corren el riesgo de que, ante un incumplimiento de pago, no tengan respaldo legal que les permita recuperar la deuda, manejan un interés definido para este tipo de transacciones del 3% mensual.

b. Ventas

Debido a que la empresa no cuenta con un equipo de ventas, es importante que sea contemplado el crecimiento del portafolio de cliente de tal forma que no dependan de un grupo segmentado de clientes, ya que, en caso de perder un cliente, el impacto en la empresa sería muy significativo.

c. Manejo financiero

Las finanzas de la empresa deben considerarse como parte importante para el establecimiento de los objetivos y metas de la empresa, establecidos en el plan administrativo. Es importante que sean consideradas y analizadas todas las políticas de crédito que deban definirse para que la empresa no pierda liquidez y se vea forzada a optar a un financiamiento para hacerle frente a sus obligaciones.

d. Expectativas de expansión

A pesar de la constante oposición de los socios para una expansión debido a los riesgos que consideran ante esta medida, la implementación de los controles efectivos determinados en el plan administrativo, permitirán que pueda ejecutarse contemplando todos los riesgos posibles,

controlando y monitoreando estos a fin de que la expansión le permita a la empresa posicionarse en el mercado y por lo tanto se económicamente rentable.

4.6.3.3 Propuesta marketing

4.6.3.3.1 Misión

Ofrecer a los usuarios del comercio nacional e internacional un servicio eficaz, honesto y oportuno en la actividad de las importaciones y exportaciones.

4.6.3.3.2 Visión

Para el 2025, ser una agencia aduanera fortalecida, moderna y transparente en la gestión y ejecución, además ofreciendo un servicio flexible, orientado a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, por medio de un alto grado de profesionalismo y eficiencia a nuestro trabajo.

4.6.3.3.3 Ambiente para los clientes

La agencia presta un servicio que es sumamente importante para aquellas empresas que desean realizar sus transacciones y lograr involucrarse en el mercado.

Existe actualmente en el mercado el surgimiento de muchas empresas, que requieren apoyo logístico para que sus operaciones se realicen de manera correcta, apegados a la ley de aduanas vigente en el país.

La empresa cuenta con una ubicación estratégica, en las cercanías de la aduana de Toncontín, lo que facilita que el proceso de comercialización sea ágil y eficiente.

Actualmente han surgido agencias aduaneras que hacen que la competencia sea cada vez mayor, con objetivos claros y procesos alineados que orillan a la empresa a querer estar al nivel de estas.

4.6.3.3.4 Análisis F.O.D.A.

Tabla 9. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas	Oportunidades
-Rapidez en el servicio. -Calidad en el servicio. -Buena reputación. -Experiencia. -Alianza de transporte de mercadería en USA.	-Nuevas estrategias de marketing. -Expansión. -Capacitación de personal. -Plan de sucesión. -Plan de continuidad de negocios. -Presencia de marca
Debilidades	Amenazas
-No establece objetivos. -No hay una planificación estratégica. -No cuenta con procesos definidos. -No existe evaluación de resultados. -No cuenta con el personal que abarque con las tareas de todas las áreas funcionales. -Temor a la expansión estratégica. -No toma en cuenta nuevos nichos de mercado. -No ofrece financiamiento de impuestos transaccionales a todos sus clientes.	-Incumplimientos en transacciones por falta de un contrato. -Otras agencias aduaneras puedan llegar a su mismo nivel de experiencia. -Incurrir en multas por falta de capacitación. -Que los colaboradores cometan el delito de uso de propiedad intelectual por no establecer un reglamento de trabajo interno. -Que la empresa deje de operar por el desistimiento de uno de los socios. -No contar con un software que le permita contar con un registro contable adecuado. -Nuevos tratados que perjudiquen la operativa de la agencia.

4.6.3.3.5 Objetivos de marketing

- Aumentar los ingresos a través de las nuevas transacciones por medio de sus clientes actuales y futuros potenciales.
- Establecer un posicionamiento dentro un nuevo mercado, a través de las tácticas de marketing.
- Incrementar la rentabilidad y viabilidad del negocio.
- Aumentar la cuota de mercado.

4.6.3.3.6 Estrategias

Estas estrategias están alineadas a los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicados a los clientes, con el fin de poder ofrecer y mantener un servicio de calidad.

a. Estrategia de Fidelización

- Servicio al cliente: Mediante esta estrategia se brindará una atención personalizada, eficiente y eficaz; logrando la satisfacción de las expectativas de los consumidores implementando los siguientes mecanismos de comunicación:
 - Seguimiento de la carga: vía correo electrónico se le reportara al cliente el seguimiento de su carga.
 - Personal: comunicación directa entre el cliente y la empresa, considerando la visita directa del cliente a la agencia aduanera.
 - Telefónica: la empresa estará disponible en un horario de 9:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes y los sábados de 8:00 am a 12:00m, para atender todas las consultas del cliente.
 - Facilitar al cliente: este servicio se debe brindar mediante un chat-online en una página de Facebook, que deberá crear la empresa y que la misma estará disponible para el cliente en un horario de 9:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes y los sábados de 8:00 am a 12:00m, el personal a cargo se deberá comprometer en atender todas las novedades, dudas y consultas que generen los clientes.

b. Estrategia de plan de medios

En la información obtenida de la entrevista realizada a los socios, se detectó que la empresa solo considera a sus 10 clientes corporativos actuales, sin buscar ampliar o hacer crecer su portafolio de clientes por lo cual su participación de mercado se ve reducida, por ello surge la implementación del plan de medios.

- Creación de una fan page en Facebook: la empresa SERLOBA dará a conocer los servicios que ofrece, así como sus horarios de atención, promociones, temas de interés relacionados a la empresa.
- Prensa escrita: Debido a los costos, se determinó que la mejor opción de medios de comunicación para la empresa son los medios impresos, para lo cual se utilizarán los de mayor circulación en el distrito central.
- Anuncios Web: Mediante el aprovechamiento de las nuevas plataformas existentes y siendo la tecnología un medio exitoso de comunicación, se realizarán publicaciones mediante su fan page.
- Capacitación del personal: Debido a los diversos cambios que pueden ocurrir en temas de leyes, reglamentos y/o nuevos acuerdos, se ha incluido dentro de las estrategias a implementar, la inversión en capacitación del personal, a fin de que brinden un servicio de calidad apegados a lo que estipula la ley.

c. Estrategia de branding

Consideramos que el branding para la empresa SERLOBA S. de R.L. es el proceso mediante el cual se construye una marca, tomando en cuentas sus atributos y valores inherentes a la marca y por la se propone para que esta sea identificada por su público.

- La empresa cuenta con el logo, el cual, por motivos de propiedad intelectual, no se permiten modificaciones o alteraciones al mismo:



Figura 37. Logo empresa SERLOBA S. de R.L.

- Le propone el siguiente slogan: “Un Servicio Eficaz, Honesto y Oportuno”
- La empresa sugiere la implementación de una camisa sport para crear sentido de pertenencia:



Figura 38. Propuesta camisa SERLOBA S. de R.L.

4.6.4 Presupuesto general

A continuación, se presenta el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico:

Tabla 10. Presupuesto general

Descripción	Presupuesto anual
Contratación de un oficial aduanero L.10,000.00 mensuales	L140,000.00
Plan de Medios (Radio)	L. 31,200.00
Software contable	L 200,000.00
Mejoras a la infraestructura (Interna y externa)	L. 300,000.00

4.6.5 Análisis financiero

4.3.5.1 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados fueron realizados en función de la estimación porcentual de las ventas, partiendo de los estados financieros ya brindados por la empresa. Para ello fue aplicada la siguiente fórmula: $\frac{\text{Ventas anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}}$ lo dio como resultado el factor 0.5123, mismo factor fue utilizado para determinar la proyección de las siguientes cuentas:

- Gastos de generales y administrativos.
- Gastos misceláneos

Debido a que la empresa, es una empresa de servicio, esta no incurre en costos de ventas, es por ello que las proyecciones fueron realizadas en los gastos operativos de las mismas.

Dentro de la proyección de los estados financieros fue tomada en consideración la alternativa de financiamiento a través de una línea de crédito.

Tabla 11. Estados financieros proyectados

INDICADORES	INDICADORES REALES		INDICADORES PROYECTADOS	
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Liquidez				
Razón corriente	6.34	0.66	0.85	4.38
Razón ácida	6.34	0.66	0.85	4.38
Capital de trabajo	1,998,654.78	(135,786.49)	(83,004.77)	596,638.01
Periodo Medio de Cobro (Días)	211	34	34	34
Días de Inventario (Días)	0	0	0	0
Periodo Medio de Pago (Días)	58	91	33	0
Apalancamiento:				
Pasivo a Patrimonio	0.14	0.65	0.73	0.11
Deuda financiera / Total Pasivos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Crecimiento:				
Crecimiento Anual de Ventas	0%	(48.77%)	51.23%	51.23%
Crecimiento Anual de Gastos Generales & Administrativos	0%	(7.44%)	51.23%	51.23%
Rentabilidad:				
% Margen Bruto	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
% Gastos Operativos	61.51%	80.28%	81.85%	83.48%
% Margen Operativo	38.49%	19.72%	18.15%	16.52%
% Margen Antes de Impuestos	38.49%	19.72%	16.78%	16.39%
% Margen Neto	28.87%	14.79%	12.59%	12.29%
Administración del Balance:				
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	40.58%	47.83%	38.10%	36.00%
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	35.72%	29.01%	22.02%	32.31%
Financiamiento:				
Porción Circulante Deuda Largo Plazo (PCDLP)	-	-	323,710	176,290
EBITDA (anualizado)	1,485,751	390,089	542,779	747,204
EBITDA / Ventas	38.49%	19.72%	18.15%	16.52%
EBITDA / Intereses	N/D	N/D	13.31	125.37
Obligaciones Financieras / EBITDA	0.00	0.00	0.92	0.24
EBITDA / (PCDLP + Intereses)	N/D	N/D	1.49	4.10
EBITDA / (Deuda Bancaria CP +	N/D	N/D	1.49	4.10

Continuación tabla 11. Estados financieros proyectados

INDICADORES	INDICADORES REALES		INDICADORES PROYECTADOS	
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Intereses)				
EBITDA / (Total Deuda Bancaria + Intereses)	N/D	N/D	1.00	4.10

Con la nueva alternativa de financiamiento, con la propuesta del plan de marketing para incrementar las ventas, los resultados financieros son los siguientes:

Liquidez

- La razón corriente presenta un incremento porcentual de 29% al finalizar el año 2018 y de un 400% para el año 2019, por lo que podemos determinar que las nuevas estrategias ocasionarían que la liquidez de la empresa sea más estable.
- El capital de trabajo, si bien para el periodo 2018 continúa en negativo, se ha reducido, mejorando significativamente para el 2019, por lo que la empresa tendría mejora capacidad para invertir.
- Los periodos promedios de cobros logran mantenerse para los periodos 2018 y 2019, por lo que la estrategia del establecimiento de una política de crédito ha rendido sus frutos.
- Los periodos promedios de pago, ante las nuevas estrategias, los periodos promedios de pago se ven reducidos en el 2018 y eliminados para el 2019, momento en el que el financiamiento con la institución bancaria, ha sido cancelado.

Apalancamiento

- Con respecto al indicador pasivo a patrimonio, podemos identificar que para el 2018 el pasivo con relación al patrimonio se ve incrementado, esto debido al nuevo financiamiento adquirido por la empresa.

Crecimiento Anual de las ventas

- El crecimiento anual de las ventas para ambos años representa un crecimiento del 51.23%, producto de las nuevas estrategias implementadas.

Rentabilidad

- A pesar de la reducción en los márgenes de rentabilidad para los periodos del 2018 y 2019, estos con producto de la inversión en el plan de marketing que ocasionaron un incremento en los gastos de venta para cada periodo. No obstante, la empresa continúa manteniendo un margen positivo, lo que la mantiene como una empresa rentable.
- En cuanto a la rentabilidad sobre capital, continúan viéndose los efectos de la posible repartición de utilidades realizada en el 2017, sin embargo, los rendimientos que obtienen los socios, continúa siendo positivo.

Financiamiento

- El indicador EBITDA nos permite identificar el beneficio bruto de la empresa producto de la explotación de recursos y que se calcula antes de deducir gastos financieros, intereses, impuesto, depreciación y amortización.

Para el caso del EBITDA sobre los intereses, la proyección nos indica que la empresa puede cubrir los intereses incurridos por el financiamiento adquirido.

En el tema de la representación de las obligaciones financieras con respecto al EBITDA se ve incrementado para el 2018, producto del nuevo financiamiento, pero para el 2019 la capacidad de la empresa, se ve incrementada significativamente.

4.6.6 Cronograma

En este segmento del plan estratégico se tomó en cuenta el diagrama de Gantt, que ayuda a planificar y programar las tareas que se enlistan para un periodo de tiempo determinado, permitiendo realizar seguimientos y control del proceso de cada una de las etapas en el desarrollo de las estrategias planteadas, mostrando en una gráfica las tareas que se deberán cumplir, de acuerdo a su duración y secuencia.

Verdoy, Mahiques, Pellicer (2006)

Afirma que: Los cronogramas de barra o gráficos de Gantt fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el período de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. (P.214)

Tabla 12. Cronograma de actividades

Nº	Tipo de Plan	Nombre de la Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (# de días)	Responsable	Supuesto
1	Propuesta Administrativa y de Procesos	Establecimiento de procesos formales de planeación.	01/01/2019	31/01/2019	30	Socios - Dueños	Procesos completados
2		Formulación de indicadores y estándares de medición.	15/01/2019	28/02/2019	44	Socios - Dueños	Indicadores definidos
3		Definición de políticas y contratos.	15/01/2019	28/02/2019	44	Socios - Dueños	Políticas y contratos finalizados
4		Elaboración de manuales administrativos y de procesos.	01/01/2019	31/03/2019	89	Socios - Dueños	Manuales realizados
5		Diseño de estructura organizacional.	01/01/2019	31/01/2019	30	Socios - Dueños	Diseño realizado
6		Establecimiento de código de responsabilidades y penalidades.	01/01/2019	31/03/2019	89	Socios - Dueños	Código finalizado
7		Desarrollo de programas de capacitación.	01/01/2019	31/03/2019	89	Socios - Dueños	Capacitación finalizada
8		Establecimiento de un plan de recompensas.	01/01/2019	31/03/2019	89	Socios - Dueños	Plan de recompensa ejecutado

Continuación tabla 12. Cronograma de actividades

Nº	Tipo de Plan	Nombre de la Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (# de días)	Responsable	Supuesto
9		Implementación de programa contable.	01/03/2019	01/06/2019	121	Socios - Dueños	Programa implementado
10	Propuesta Financiera	Presentación y selección de las alternativas de financiamiento.	01/01/2019	31/01/2019	30	Socios - Dueños	Presentación y selección realizada
11		Análisis de los estados financieros proyectados.	15/01/2019	31/01/2019	16	Socios - Dueños	Análisis realizado
12		Ejecución del plan financiero.	01/02/2019	28/02/2019	27	Socios - Dueños	Ejecución realizada
13		Seguimiento del plan financiero.	01/03/2019	30/06/2020	487	Socios - Dueños	Seguimiento realizado
14	Propuesta de Marketing	Estrategia de fidelización.	01/02/2019	31/12/2019	333	Socios - Dueños	Estrategia ejecutada
15		Estrategia de plan de medios.	04/02/2019	31/12/2019	330	Socios - Dueños	Estrategia ejecutada
16		Estrategia de branding.	01/02/2019	31/12/2019	333	Socios - Dueños	Estrategia ejecutada

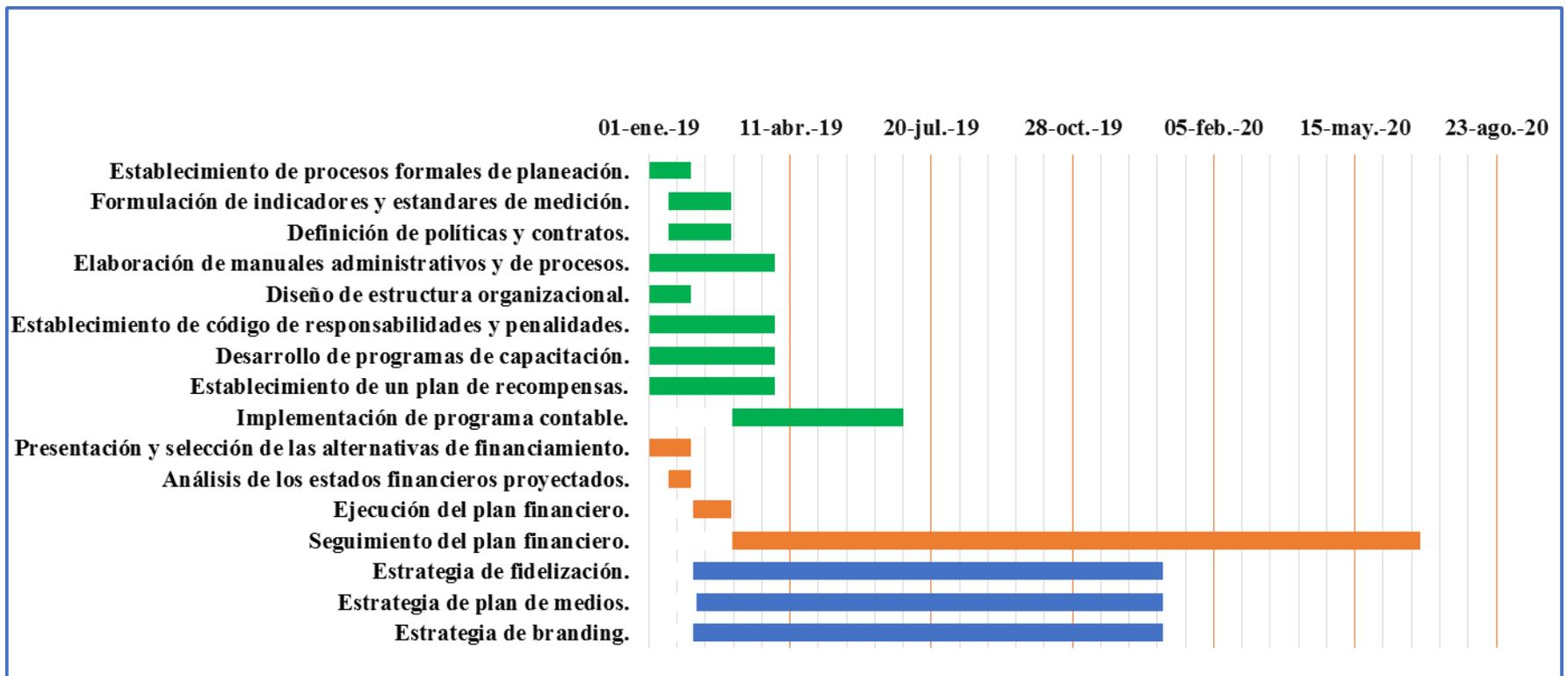


Figura 39. Diagrama de Gantt

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Uno de los factores principales que influyen negativamente en los resultados de la empresa, es no contar con objetivos claros que le permitan a los socios y colaboradores saber el camino a seguir y que metas alcanzar, ya sea en el corto o largo plazo.
- En la parte administrativa los factores que influyen de forma negativa en la rentabilidad de la empresa, son la administración de cuentas por cobrar, sus flujos de efectivo, la repartición de las utilidades retenidas y la falta de controles administrativos y financieros.
- Dentro del análisis de los procesos operativos, se determinó que la empresa no cuenta con una administración del conocimiento que le pueda permitir operar a futuro en caso de que exista una rotación laboral o uno de sus socios se retire.
- Existe una especialización de funciones en los colaboradores y socios, por lo que en caso de que alguno se ausente, la empresa no podría operar normalmente.
- La aversión al riesgo juega un papel predominante para SERLOBA S. de R.L. ya que, a pesar de su experiencia, reconocimiento y reputación, es una barrera que impide el crecimiento y expansión de la empresa y ocasiona que se encasille y corra el riesgo de no poder hacerle frente a los cambios en su entorno.
- En la entrevista realizada a los socios, se determinó la FENADUANAHA como ente regulador de las agencias aduaneras, es quien informa sobre las nuevas leyes y regulaciones que puedan repercutir en la operativa de una agencia aduanera, por lo que, en caso de no informar oportunamente cualquier cambio, la agencia puede ser multada.

- A pesar de los cambios en leyes y regulaciones que afectan de forma directa a la empresa, cuando estas son publicadas, no existe un plan de capacitación formal que se realice a nivel de toda la empresa, ni existe un plan planificado de capacitación que sirva de retroalimentación para los colaboradores.
- Se identificó que la solución al problema planteado, es mediante la aplicación de un plan estratégico que le permita fortalecer el área administrativa y por consiguiente el desempeño de la empresa sea positivo.
- La empresa SERLOBA S. de R.L. no se interesa por sus competidores, consideran que todos ofrecen el mismo servicio y que además se enfocan en un mercado que a ellos no les interesa.
- Resultado de las hipótesis planteadas:

H1: El buen desempeño de una empresa depende de la capacidad administrativa de los directivos.

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista realizada a los socios y el análisis los estados financieros de la empresa, se confirma que la hipótesis es positiva ya que se comprobó que debido a la administración para el 2017 la empresa presenta no presenta liquidez, afectando significativamente la rentabilidad de la misma.

H2: El establecimiento de un proceso administrativo influye en el desempeño de una empresa.

Con el análisis realizado de todos los instrumentos aplicados, se comprueba que la hipótesis es positiva, la falta de una planificación, procesos, establecimiento de objetivos, estructura organizacional, son factores que influyen directamente en la organización y condicionan su buen desempeño.

5.2 Recomendaciones

Con la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos se recomienda lo siguiente:

- Realizar una planificación que incluya objetivos a corto y largo plazo, en donde además contenga indicadores de seguimiento para determinar donde se encuentra y que debe modificar en caso de que vayan identificando deficiencias en el camino que le impidan alcanzar la meta previamente establecida.
- Socializar los objetivos con los colaboradores y tomar en consideración las sugerencias y recomendaciones con el fin de crear un sentido de pertenencia de parte de ellos.
- Optar a un financiamiento a través de una línea de crédito en una institución bancaria a fin de mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa, que le permita ser eficiente a través de sus procesos.
- La elaboración de un plan de marketing, que incluye un plan de medios, a fin de que sea reconocida y que por lo tanto pueda captar nuevos clientes.
- Es importante que la empresa sea consciente de su entorno, no solo a nivel de cambios en leyes y regulaciones, sino de sus competidores, ya que de esta forma puede tomar acciones inmediatas a fin de que no repercuta en la empresa de forma negativa.
- Contratación de nuevo personal, ya que, aplicado el plan de marketing, se prevé un incremento de las ventas de la empresa en un 51% con respecto a años anteriores de acuerdo al análisis proyectado, por lo que para poder contar con la capacidad de atender a nuevos clientes se requiere de la contratación de personal.
- Capacitar de forma permanente a los colaboradores, a fin de que brindar un servicio más eficiente y sin la limitante de la especialización por uno de sus miembros, sino que todos los

colaboradores adquieran a experiencia necesaria que se requiere y por lo tanto no incurrirán en multas.

- Definir claramente los procesos de la empresa a nivel de todos los puestos de la empresa, a fin de que puedan contar con una administración del conocimiento adecuada de tal forma que se encuentre a alcance de cualquier colaborador que lo requiera.

Tabla 13. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas	Objetivos		Conclusión	Recomendación	Propuesta
			General	Específicos			
Fortalecimiento estratégico empresarial en el área administrativa: Caso SERLOBA S. DE R.L	¿Qué tan factible sería adoptar nuevas estrategias para mejorar el desempeño de la empresa SERLOBA S. de R.L.?	¿Identificar si la falta de capacitación del personal puede influir negativamente en el desempeño de la empresa?	Contribuir al fortalecimiento de SERLOBA S. de R.L. mediante un plan estratégico integral orientado a desarrollar y fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa con el fin de mejorar su rentabilidad.	Identificar si la falta de capacitación del personal ha influido de manera negativa en el desempeño de la empresa.	A pesar de los cambios en leyes y regulaciones que afectan de forma directa a la empresa, cuando estas son publicadas, no existe un plan de capacitación formal que se realice a nivel de toda la empresa, ni existe un plan planificado de capacitación que sirva de retroalimentación para los colaboradores.	Capacitar de forma permanente a los colaboradores, a fin de que brindar un servicio más eficiente y sin la limitante de la especialización por uno de sus miembros, sino que todos los colaboradores adquieran a experiencia necesaria que se requiere y por lo tanto no incurrirán en multas.	Plan estratégico empresarial SERLOBA S. de R.L.

Continuación tabla 13. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas	Objetivos		Conclusión	Recomendación	Propuesta
			General	Específicos			
		¿Cómo el personal idóneo puede contribuir a que la empresa logre el éxito?		Determinar si SERLOBA S. de R.L cuenta con el personal idóneo que ayude a lograr el éxito de la empresa.	Existe una especialización de funciones en los colaboradores y socios, por lo que en caso de que alguno se ausente, la empresa no podría operar normalmente.		
		¿Cuáles son los efectos de la falta de visión empresarial en la empresa?		Analizar si la falta de visión empresarial ha afectado el crecimiento de la empresa en el mercado en cual opera	La aversión al riesgo juega un papel predominante para SERLOBA S. de R.L. ya que, a pesar de su experiencia, reconocimiento y reputación, es una barrera que impide el crecimiento y expansión de la empresa y ocasiona que se encasille y corra	Realizar una planificación que incluya objetivos a corto y largo plazo, en donde además contenga indicadores de seguimiento para determinar donde se encuentra y que debe modificar en caso de que vayan identificando deficiencias en	

Continuación tabla 13. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas	Objetivos		Conclusión	Recomendación	Propuesta
			General	Específicos			
					el riesgo de no poder hacerle frente a los cambios en su entorno	el camino que le impidan alcanzar la meta previamente establecida	
		¿Cuáles son los factores externos que pueden incidir de forma negativa en la empresa?		Facilitar la toma de decisiones de la empresa, mediante un estudio de los factores externos que pueden estar incidiendo de forma negativa en la empresa.	La empresa SERLOBA S. de R.L. no se interesa por sus competidores, consideran que todos ofrecen el mismo servicio y que además se enfocan en un mercado que a ellos no les interesa	Es importante que la empresa sea consciente de su entorno, no solo a nivel de cambios en leyes y regulaciones, sino de sus competidores, ya que de esta forma puede tomar acciones inmediatas a fin de que no repercuta en la empresa de forma negativa.	
		¿Cómo la implementación del plan estratégico podrá mejorar el desempeño de la-		Proponer un plan estratégico integral con el fin de desarrollar la	Se identificó que la solución al problema planteado, es mediante la aplicación de un plan estratégico que	Realizar una planificación que incluya objetivos a corto y largo plazo, en donde además contenga	

Continuación tabla 13. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas	Objetivos		Conclusión	Recomendación	Propuesta
			General	Específicos			
		-empresa SERLOBA S. de R.L. y ser más competitiva?		Competitividad de la empresa.	le permita fortalecer el área administrativa y por consiguiente el desempeño y rentabilidad de la empresa.	indicadores de seguimiento para determinar donde se encuentra y que debe modificar en caso de que vayan identificando deficiencias en el camino que le impidan alcanzar la meta previamente establecida.	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (Diciembre de 2014). El Método de la Investigación. pág. 6.
- Aguilar. (1996). Sistema Aduanero Nacional de Honduras. INCAE: CLACDS.
- Arteaga, D. S. (2009). Instrumento de la Unión Aduanera Centroamericana. San Salvador: Universidad de EL Salvador.
- Banco Central de Honduras. (2017). Índice mensual de actividad económica. Tegucigalpa: BCH. Obtenido de <http://www.bch.hn/imae.php?yr=2017>
- Barahona, J. (1996). Sistema de aduanas en Honduras. INCAE. Obtenido de <http://x.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen340.pdf>
- BID. (2014). Paso El Guasaule. BID.
- Brealey, M. A. (2010). Principios de finanzas corporativas (9 ed.). México: Mc Graw. doi:978-970-10-7283-7
- Bustillo, G. (1949). Historia del aeropuerto Toncontín. Obtenido de Propaganda Pro Honduras: <https://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=565662>
- C. Laudon, P. L. (2012). Sistemas de información gerencial (12 ed.). México: Pearson Education. doi:978-607-32-0949-6
- Carrasco, J. B. (2014). Productividad Basada en la Gestión de Procesos. En J. B. Carrasco, Productividad Basada en la Gestión de Procesos (pág. 8). Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Chiavenato. (2007 a). Introducción a la Teoría general de la Administración (7 ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos (8 ed.). Mc Graw Hill.
- Corrales, M. (16 de Marzo de 2013). Memoria gráfica de Honduras. Obtenido de La aduana de La Ceiba: <http://fotosantiguashonduras.blogspot.com/2013/03/la-aduana-de-la-ceiba-honduras.html>
- Corte Suprema de Justicia. (2003). Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA). Tegucigalpa: Centro Electronico de Documentación e Información Judicial.
- DEI. (2007). Programa de apoyo al fortalecimiento de la gestión fiscal y municipal. Ocotepeque: DEI. Obtenido de <http://www.honducompras.gob.hn/Docs/Pre784DEI-BID-EI-052-2015301-BasesdelaPecalificacion.pdf>

- Dessler, G. (2010). *Administración de recursos humanos* (10 ed.). México: Pearson. doi:978-607-285-6
- Diario El Herald. (03 de 2018). Aduanas actualizan sistema para manejo de mercaderías. págs. <http://www.elheraldo.hn/economia/1157145-466/aduanas-actualizan-sistema-para-manejo-de-mercader%C3%ADas>.
- Diario La Prensa. (13 de Mayo de 2018). La FENADUANAHA ya cuenta con 260 agentes aduaneros. La FENADUANAHA ya cuenta con 260 agentes aduaneros, pág. Virtual.
- Diario La Tribuna. (9 de 2017). Problemas técnicos causan retraso en tramites aduaneros. págs. <http://www.latribuna.hn/2017/09/08/problemas-tecnicos-causan-retraso-tramites-aduaneros/>.
- Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras. (2018). Aduanas de Honduras. Obtenido de <http://www.dara.gob.hn/info-aduanas/>
- Empresa Nacional Portuaria. (2008). *Memorias 2008*. ENP. Obtenido de http://www.enp.hn/files/memoria2008_bu582gn5.pdf
- FIDE. (2010). FIDE . Obtenido de *Inversiones y Exportaciones Logística*: <http://www.hondurassiexporta.hn/documentos-de-interes/medios-de-logistica/>
- Ibercondor. (2016). *Glosario Transporte Internacional, Comercio Exterior y Logística Aduanera*. Obtenido de <https://ibercondor.com/glosario/>
- Kerin, H. R. (2014). *Marketing* (11 ed.). México: Mc Graw Hill Education. doi:978-607-15-1153-9
- Ley de Aduanas 212-87. (29 de Diciembre de 1987). Ley de Aduanas 212-87. pág. 1. Obtenido de http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Honduras/HN_Ley_Aduanas_212_87.pdf
- Logística y Transporte Honduras. (27 de Septiembre de 2017). *ExpoLogística Honduras*. Obtenido de *ExpoLogística Honduras*: <http://logisticaytransporteshonduras.com/>
- Lomas, O. L. (2010). *Guía Práctica de los Incoterms* (2 ed.). *Global Marketing Strategies*.
- Martínez. (2012). *Análisis Interno (Capacidades estratégicas)*. Madrid: Diaz de Santos. doi:978-84-9969-404-7
- Millán, R. P. (2017). *Comercio Exterior (Primera Edición ed.)*. Valparaiso, Chile, Valparaiso, Chile: El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtual-ebooks/reader.action?docID=4823639&query=aduanas>

- Morales. (2005). Finanzas Básicas. México D.F: Fondo Editorial.
- Moreno, J. C. (21 de Mayo de 2012). Teorías Administrativas III. Obtenido de <http://teoriasadmjohannagloriajavier.blogspot.com/2012/05/teoria-de-las-5s-y-7s.html>
- Moreno, R. S. (2015). Planificación Estratégica de las Ferias Comerciales. Madrid, España: Dinkynson, S.L.
- Pelayo. (2009). Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3183365&query=teoria+clasica++de+la+administraci%C3%B3n+>
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad.
- Puerta, P. (2014). Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial. España: CEP.
- Rodríguez, C. (2012). Sostenibilidad. Escuela de organización industrial.
- Roman, C. L. (2012). Fundamentos de Administración Financiera (1era ed.). México D.F.: Ma. Eugenia Buendá López.
- Romero, A. (17 de Diciembre de 2016). Diario La Tribuna. Obtenido de Aduana El Amatillo: <http://www.latribuna.hn/2016/12/17/aduana-amatillo-una-pesadilla-nacionales-extranjeros/>
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education.
- Servicio al Exportador. (2015). Perfil Logístico del sector de Manufacturas en Honduras. Tegucigalpa: PromPerú.
- Simón, O. (2007). Análisis del contrabando como ilícito aduanero. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta. Obtenido de <http://docplayer.es/61265711-Universidad-rafael-urdaneta-vice-rectorado-academico-decanato-de-postgrado-e-investigacion-derechos-reservados.html>
- Spendolini, M. J. (1990). Benchmarking. Medellín: Grupo Editorial Norma.
- Thompson, G. P. (2012). Administración Estratégica (18 ed.). México D.F.: The McGraw-Hill Companies.
- Tribunal Superior de Cuentas. (2010). Informe de Evaluación del Proceso Electrónico de Recaudación de Ingresos 001/2010 DFI. Tegucigalpa: TSC 001/2010 DFI.
- Veliz. (2014). Administración General. Perú: Universidad A Las Peruanas.

Verdoy, M. P. (2006). Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. doi:9788415443858

Anexo 1. Encuesta a colaboradores

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el desempeño productivo de la empresa para la cual Usted labora, dichos resultados son con fines académicos, confidenciales y anónimos. A continuación, encontrará una serie de preguntas, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, seleccionando una de las opciones que considere pertinente.

1. ¿Siente orgullo de colaborar para SERLOBA S. de R.L. como una empresa de alta reputación?

Sí____ No____

2. ¿Conoce las políticas por las cuales se desempeña la empresa?

Sí____ No____

3. ¿Está satisfecho (a) de cómo sus jefes directos le involucran en el trabajo?

Sí____ No____

4. ¿Le motiva saber que puede crecer profesionalmente dentro de la empresa?

Sí____ No____

5. ¿Siente que con su trabajo aprende y desarrolla nuevas capacidades?

Sí____ No____

6. ¿Está de acuerdo de cómo se valora su desempeño dentro de la empresa?

Sí____ No____

7. ¿Está conforme con que la recompensa (salario) de su trabajo es acorde a las funciones o tareas asignadas?

Sí____ No____

8. ¿Se siente satisfecho (a) con los beneficios que obtiene, tanto monetarios como no monetarios?

Sí____ No____

9. ¿Siente que las tareas que se le asignan están alineadas con los objetivos de la empresa?

Sí____ No____

10. ¿Puede realizar su trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes?

Sí____ No____

11. ¿Considera que los recursos o herramientas que posee son suficientes para realizar su trabajo?

Sí____ No____

12. ¿Puede realizar su trabajo de manera autónoma, sin supervisión de sus jefes?

Sí____ No____

13. ¿Revisa y actualiza sus tareas pendientes?

Sí____ No____

14. ¿Le cuesta pedir o recibir ayuda de los demás?

Sí____ No____

15. ¿Considera necesario la capacitación dentro de sus funciones asignadas?

Sí____ No____

16. ¿Siente que la empresa maneja muy bien la comunicación entre supervisor y Usted?

Sí____ No____

17. ¿Existe un plan de motivación dentro de la empresa?

Sí____ No____

18. ¿Considera importante la implementación de uniforme o distintivo dentro de la empresa?

Sí____ No____

19. ¿Siente que tiene estabilidad laboral dentro de la empresa?

Sí____ No____

Anexo 2. Encuesta a clientes

Con el fin de continuar brindando un buen servicio a todos nuestros clientes la empresa SERLOBA S. de R.L desea conocer su nivel de satisfacción

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa SERLOBA S. de R.L?

Menos de un mes

De 3 a 6 meses

Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 y 3 años

Más de 3 años

2. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa SERLOBA S. de R.L?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

3. Por favor indique su grado de satisfacción general con la empresa SERLOBA S. de R.L en una escala de 1 a 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Por favor, valore de 1 a 10 (Donde 1 es pobre y 10 excelente los siguientes atributos de la empresa

Relación Calidad servicio – Precio

Profesionalismo

Organizada

Interés por el Cliente

Calidad de Servicio

5. ¿Ha recomendado usted a la empresa SERLOBA S. de R.L a otras empresas?

Si ___

No ___

6. ¿Recomendaría usted a la empresa SERLOBA S de R.L a otras empresas?

Si ___

No ___

Anexo 3. Entrevista a socios

Este cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca de la empresa SERLOBA S. de R.L, a través del gerente propietario, el mismo detalla las preguntas realizadas en la entrevista.

1. ¿Cómo nació la idea de crear su empresa?
2. ¿Con que capital inició la empresa SERLOBA?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional de SERLOBA?
4. ¿En la empresa SERLOBA se plantean objetivos a inicio o mediados de año?
5. ¿Qué servicios brinda SERLOBA y cual considera que es el primordial?
6. ¿Considera que tiene el personal idóneo?
7. ¿Existen procesos definidos en su empresa para realizar cada función?
8. ¿Cómo canalizan los recursos a cada área funcional? Existe una planificación financiera?
9. ¿Quiénes son sus principales competidores?
10. ¿Con que frecuencia se capacita el personal?
11. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
12. ¿Cómo se mide la productividad de los empleados de la empresa? Si no se mide porque?
13. ¿Qué áreas de la empresa considera tienen más potencial?
14. ¿Ha pensado en fusionarse o crear alguna alianza financiera?
15. ¿La empresa alguna vez ha realizado un estudio de mercado o un benchmarking para estudiar a su competencia?
16. ¿Cómo se estableció el precio del servicio?
17. ¿A nivel tecnológico, como considera que se encuentra la empresa?
18. Existe algún plan de automatizar ciertos procesos que se realizan hoy de forma manual?

19. ¿Cómo dueño de la empresa, cual considera es la fortaleza más grande que SERLOBA tiene?
20. ¿Cuál es la debilidad que la empresa tiene?
21. ¿Considera que existe alguna amenaza para la empresa que pueda poner en riesgo su existencia?

Visto bueno asesor temático

De: Fernando Peña Cabús <fpcabus@gmail.com>

Fecha: 18 de septiembre de 2018, 6:21:48 a. m. GMT-6

Para: Martha Fonseca <fonsfer@gmail.com>

Cc: jairias@hotmail.com

Asunto: Re: TESIS FINAL JOAB IRIAS Y MARTHA FONSECA

Martha Fonseca y Joab Irias:

Luego de haber recibido las respuestas a mis observaciones, por este medio otorgo el visto bueno al trabajo de graduación realizado conjuntamente por ustedes como requisito de las maestrías que cursan.

Tegucigalpa MDC, 18 de septiembre del 2018.

Atentamente,

Fernando Peña Cabús
Asesor Temático

Certificación revisión y corrección ortográfica por especialista

Tegucigalpa, M.D.C., 17 de Septiembre 2018

Señores
UNITEC
Ciudad

Estimados maestrantes:

En mi condición de Licenciada de español, certifico que he procedido a realizar la revisión y corrección ortográfica del documento de tesis titulado **“FORTALECIMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA CASO: SERLOBA S. DE R.L.”** cumpliendo así con estándares estipulados por la American Psychological Association (APA).

Sin otro particular.

Atentamente,



Elsa M. Fernández Moncada

Correo: elsa.fernandez@gmail.com
Cel. 9497-5404