



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
TRANSPORTE LOGÍSTICA MAYA, BAJO EL MODELO  
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO, 2019.**

**SUSTENTADO POR:**

**JONATHAN PARK PINEL**

**CINDY JOSIANY HERRERA**

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

**SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE CAMPUS S.P.S.**

**CARLA MARÍA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
TRANSPORTE LOGÍSTICA MAYA.**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
MARTHA HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
YURY ALONSO RAMOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA**

**JOSE RODOLFO SORTO  
GABRIELA HUNG**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2019

JONATHAN PARK PINEL

CINDY JOSIANY HERRERA

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE AUTORES PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)  
SAN PEDRO, SULA.**

Estimados Señores:

Nosotros, Jonathan Park Pinel y Cindy Josiany Herrera , de la ciudad de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: Diseño del Plan Estratégico para la Empresa de Transporte Logística Maya , SPS, presentado y aprobado en septiembre del 2019, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial con orientación en Habilidades Directivas y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los treinta días del mes de septiembre 2019.

-----  
Jonathan Park Pinel

21553077

-----  
Cindy Josiany Herrera

21713156



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE LOGÍSTICA MAYA.**

### **AUTORES:**

**Jonathan Park Pinel y Cindy Josiany Herrera**

### **RESUMEN**

La realización de este proyecto tiene como objetivo crear un plan estratégico que mejore la gestión en la empresa de transporte LOGÍSTICA MAYA buscando con ello ser más competitivos y obtener un buen ambiente laboral dentro de la misma, para que pueda otorgar un servicio de calidad generando la máxima rentabilidad para la empresa. La empresa LOGÍSTICA MAYA tiene como misión brindar y garantizar un servicio de transporte seguro y de excelencia reconocido por los clientes, basado en un servicio de transporte de cargas rápido, seguro y confiable. Su visión es ser la empresa líder de transporte de carga pesada a nivel de Honduras y Centroamérica, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia. Los valores que la inspiran: trabajo en equipo, honestidad, lealtad, compromiso y responsabilidad. El enfoque de investigación es cualitativo con un tipo de muestra dirigida mediante una entrevista al comisionado de transporte en Honduras.

Palabras Claves: Plan estratégico, transporte, servicio, satisfacción, investigación.



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIGN OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE MAYA LOGISTICS  
TRANSPORTATION COMPANY.**

**BY:**

**Jonathan Park Pinel & Cindy Josiany Herrera**

**ABSTRACT**

The objective of this project is to create a strategic plan that improves management in the transport company LOGÍSTICA MAYA, thereby seeking to be more competitive and obtain a good working environment within it, so that it can provide a quality service generating the Maximum profitability for the company. The company LOGÍSTICA MAYA has the mission of providing and guaranteeing a safe and excellent transport service recognized by customers, based on a fast, safe and reliable freight transport service. Its vision is to be the leading company of heavy cargo transportation at the level of Honduras and Central America, satisfying the needs of our customers, providing an excellent service. The values that inspire it: teamwork, honesty, loyalty, commitment and responsibility. The research approach is qualitative with a type of sample directed through an interview with the transport commissioner in Honduras.

Keywords: Strategic plan, transport, service, satisfaction, research.

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, por darme salud, vida y constancia permitiéndome culminar esta etapa de estudios superiores.

A mis padres quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, por brindarme el apoyo incondicional en todos los instantes de mi vida. Por enseñarme que los triunfos se consiguen gracias a la constancia, perseverancia, esfuerzo y trabajo. Pero sobre todo porque inculcaron en mí fuertes valores que me harán una persona de bien.

A mi esposa por su apoyo incondicional, a mis compañeros y amigos y en especial a Cindy Herrera por acompañarme en este trayecto brindando su apoyo y amistad.

Jonathan Park Pinel

Dedico a Dios este triunfo por ser mi fuerza y mi roca en todo momento, por darme de su sabiduría y protección en todo este proceso de aprendizaje y sobre todo por revestirme con su amor y bondad.

A mis padres, Arsenio Herrera y Mirian Murillo por brindarme su apoyo en cada etapa de mi vida y porque nunca me han permitido rendirme, criándome con muchos valores y sobre todo enseñándome que con fe y con Dios al frente de todo se pueden lograr nuestros sueños, gracias por su motivación y por su infinito amor. A mi hermana Ligia Herrera por su amor y apoyo siempre.

A mis amigas por celebrar cada uno de mis triunfos como si fuera de ellas, a mis compañeros por su apoyo incondicional y en especial a Jonathan Park por ser mi compañero de proyecto y por brindarme su apoyo y amistad.

Cindy Josiany Herrera

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir, crecer y triunfar, por permitirme terminar esta carrera universitaria con superación y perseverancia en la cual puedo demostrar los conocimientos adquiridos a través de los años, pero sobre todo por ponerme en mi camino una maravillosa familia quienes han aportado a mi crecimiento profesional, agradezco a los excelentes maestros, amigos y demás que han sido parte importante en el transcurso de esta travesía universitaria.

Al Ing. Yury Alonso Ramos, nuestro asesor temático por su constante apoyo y dedicación, por su firme decisión en llevar adelante el plan acompañado de su alto conocimiento, paciencia y compromiso para lograr mi objetivo.

Agradezco por último a todos los docentes de la carrera de Maestría en Dirección Empresarial por todos sus aportes en mi formación profesional.

Jonathan Park Pinel

Primeramente, le agradezco a Dios por darme la fuerza en todo momento para lograr culminar una nueva etapa en mi vida profesional.

A la empresa Logística Maya por darme la oportunidad de realizar el estudio de investigación y desarrollo del proyecto de graduación y sobre todo por brindar la información necesaria para finalizar mis estudios superiores.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional en todo momento y sobre todo por sus palabras de motivación.

A mis compañeros por compartir esta etapa y sobre todo vivirla con mucha armonía y aprendizaje mutuo. Agradezco de manera especial a la Master Martha Hernández asesora metodología, quien con su paciencia y consejos nos apoyó en todo este proceso. A nuestro asesor temático Master Yury Alonso Ramos quien con sus conocimientos y experiencia nos brindó su apoyo en todo momento disponiendo de su valioso tiempo para lograr la terminación de nuestro proyecto.

Cindy Josiany Herrera

# ÍNDICE 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 .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.6 VIABILIDAD .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	7
2.1.1.1 ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN .....	8
2.1.1.2 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
2.1.1.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
2.1.1.4 ALTERNATIVAS U OPCIONES ESTRATÉGICAS .....	13
2.1.2 ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO .....	14
2.1.2.1 IMPLEMENTACIÓN .....	15
2.1.2.2 EVALUACIÓN .....	15
2.1.2.3 VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL .....	16
2.1.2.4 VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL .....	16
2.1.2.5 PLAN 20-20 .....	16
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	17
2.1.3.1 RAZÓN SOCIAL .....	17
2.1.3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	17
2.1.3.3 RESEÑA HISTÓRICA .....	18

2.1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL .....	19
2.1.3.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA: .....	20
2.1.3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS:.....	20
2.1.3.7 CLIENTES .....	20
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	21
2.2.1 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD .....	22
2.2.1.1 CASO DE ÉXITO: VOLVO TRUCK COMPANY .....	24
2.2.1.2 CASO DE ÉXITO: SKF .....	27
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	28
2.5 MARCO LEGAL.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	36
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	36
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	38
3.1.4 DIAGRAMA DE VARIABLES.....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1.1 POBLACIÓN .....	40
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	41
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	41
3.4.2 TÉCNICAS .....	41
3.4.3 PROCEDIMIENTO .....	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS: .....	45
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	45
CAPÍTULO IV. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS .....	46
4.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	46
4.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	46
4.1.2 ANÁLISIS FINANCIERO .....	47
4.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	52
4.2.1 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. ....	52

4.2.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	53
4.2.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	54
4.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	56
4.2.5 RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE LA INDUSTRIA.....	58
4.2.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL .....	59
4.2.6.1 POLÍTICO .....	59
4.2.6.2 ECONÓMICO .....	59
4.2.6.3 INFLACION EN HONDURAS .....	60
4.2.6.4 POLITICA MONETARIA EN HONDURAS .....	61
4.2.6.5 POLITICA FISCAL.....	62
4.2.6.6 SOCIO-CULTURAL .....	62
4.2.6.7 POBREZA CASCO URBANO Y RURAL .....	63
4.2.6.8 DESEMPLEO EN HONDURAS .....	63
4.2.6.9 NIVELES DE ESCOLARIDAD .....	64
4.2.6.10 TECNOLÓGICOS .....	66
4.2.6.11 ECOLÓGICO.....	66
4.2.6.12 LEGAL.....	67
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y EL SECTOR.....	71
4.3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	71
4.3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL ENTORNO ONLINE O DIGITAL.....	73
4.3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	73
4.4 DIAGNOSTICO: FODA Y CAME .....	75
4.4.1 MATRIZ FODA .....	75
4.4.2 ANÁLISIS CAME .....	75
4.4.2.1 DEBILIDAD: ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO.....	75
4.4.2.2 AMENAZA DESTACADA: INESTABILIDAD POLÍTICA Y SOCIAL.....	76
4.4.1.3 FORTALEZA DESTACADA: SERVICIO AL CLIENTE DEDICADO .....	76
4.4.1.4 OPORTUNIDAD DESTACADA: EXPANSIÓN NUEVOS MERCADOS .....	76
4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	76
4.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	76
4.5.2 OBEJTIVO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	77

4.5.2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIA .....	77
4.5.3 HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	79
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
5.1 CONCLUSIONES .....	81
5.2 RECOMENDACIONES .....	81
CAPITULO VI. APLICABILIDAD .....	82
6.1 INTRODUCCIÓN .....	82
6.2 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	83
6.2.1 CRONOGRAMA (PLAN DE ACCIÓN) .....	83
6.2.2 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LOGÍSTICA MAYA .....	84
6.3 POLITICAS .....	85
6.3.1 POLÍTICAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD .....	85
6.3.2 POLITICA DE CUENTAS POR COBRAR .....	87
6.3.3 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	87
BIBLIOGRAFIA .....	89
ANEXOS .....	93
ANEXO 1. ENTREVISTA A EXPERTOS.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de Planeación Estratégica .....	11
Tabla 2. Estrategias Competitivas: .....	13
Tabla 3. Matriz Metodológica .....	37
Tabla 4. Operacionalización de variables.....	38
Tabla 5. Indicadores de objetivos .....	44
Tabla 6. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	48
Tabla 7. Balanza General .....	49
Tabla 8. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	50
Tabla 9. Balanza General .....	51
Tabla 10. Indicadores de educación .....	65
Tabla 11. Información sobre la competencia .....	71
Tabla 12. Cronograma del cumplimiento de la estrategia de marketing .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama actual de la empresa .....	19
Figura 2. Diagrama de variables .....	39
Figura 3. Mezcla de metodologías y estudios.....	40
Figura 4. Crecimiento del producto interno bruto de Honduras 2000 - 2009 .....	60
Figura 5. Tasa de subempleo invisible y tasa de desempleo abierto .....	64
Figura 6. El análisis DAFO .....	75
Figura 7. Modelo Cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard.....	79
Figura 8. Mapa estratégico.....	80

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo muestra una descripción detallada de la investigación, indicando una introducción de la problemática, sus antecedentes, la formulación de problemas, basándose en la importancia del Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte Logística Maya, las preguntas de investigación, sus objetivos generales y específicos, su justificación, su viabilidad como su respectiva justificación que han sido estudiadas para lograr el beneficio de la compañía.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa no solo se basa en preparar un producto o servicio para ser entregado al cliente ni de ver su parte legal, hay otras características que forman parte importante del desarrollo de la mismas y de esta manera tener claros como se harán las cosas y el tiempo que se ahorrará si se realiza con una guía que muestre el camino correcto a seguir. En el documento se conocerá cada una de las fases que se deben de llevar a cabo para el diseño de la planeación estratégica de la empresa LOGÍSTICA MAYA, para que de esta manera se pueda tener una visión más clara de cómo se debe proceder con la implementación de los procesos, políticas y estrategias que se deben de considerar para dar un servicio de calidad a los clientes y evitar de esta manera que surjan retrasos que nos hagan perder dinero y credibilidad ante nuestros clientes.

La empresa LOGÍSTICA MAYA es una compañía que recién acaba de abrir sus operaciones dedicada a la movilización de carga terrestre para diversas empresas a nivel de Centroamérica mediante la investigación se podrán identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la organización en estos momentos. Aparte de establecer su misión y visión como compañía para que logren los resultados que se han planteado alcanzar a largo plazo. Es claro que el objetivo principal de implementar un plan estratégico es que la empresa logre el desarrollo y crecimiento que se ha propuesto y de esta manera construir una guía para la alta dirección y los demás colaboradores para una administración adecuada de las estrategias que se van establecer y de esta manera les permita estar atentos a los cambios y demandas del entorno en el que se encuentran para optimizar las diversas gestiones que se realizan al momento de prestar el servicio a los clientes.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa LOGÍSTICA MAYA es una compañía fundada en el año 2016 en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. Cuenta con presencia permanente en Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. La compañía dispone de cincuenta y cinco equipos distribuidos entre cabezales y contenedores de cuarenta y ocho y cincuenta y tres pies respectivamente. Para satisfacer las necesidades de sus clientes cuentan con disponibilidad de equipos en todos los países centroamericanos para atender sus requerimientos de forma inmediata.

Las empresas deben mantenerse a la vanguardia de todos los cambios tecnológicos y organizacionales globalmente, deben también re-ingeniar sus procesos y estrategias y analizarlas desde diversos puntos de vista que les permitan mantener una administración adecuada de todos los recursos con los que cuentan.

Además, las empresas hoy en día están optando por darle los servicios de transporte de sus productos a empresas externas que sean confiables y efectivas y es por esa razón que se deben de tener bien claros los parámetros que deben de seguir al momento de llevar a cabo la prestación de los servicios.

Por eso se han considerado las características de los nuevos paradigmas que involucran capacitación, desarrollo, tecnología, una nueva visión del comportamiento de los mercados, conocimientos administrativos modernos y sobre todo un liderazgo gerencial estratega, proactivo, capaz de interpretar los efectos que se manifiestan producto de una globalización más dinámica y competitiva (García, 2011).

Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos (García, 2011).

En pocas palabras para que las empresas logren todo lo propuesto debe de tener un plan que seguir y es por eso que el diseñar un plan estratégico para la empresa Logística Maya le permitirá seguir creciendo y prestando servicios de calidad a sus clientes.

La empresa Logística Maya está integrada por el Gerente General quien a su vez es propietario de la compañía, la cual decidió emprender por la necesidad de forjar un patrimonio que le permita ser gestor de cambio de la sociedad y también una fuente de trabajo que beneficie a muchas personas que puedan laborar en el rubro del transporte de carga pesada y como las oportunidades son mínimas para personas que no pudieron seguir estudiando y decidieron dedicarse a este rubro, pues por medio de su compañía darles la oportunidad de llevar el sustento a sus familias. Asimismo, integran la compañía seis colaboradores más que trabajan de la mano con el gerente. Por ser relativamente nueva, la empresa cuenta con pocos departamentos ya que a medida que logren un crecimiento notable los demás departamentos se irán abriendo y ocupando por personal que llene los requisitos establecidos por la empresa.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa Logística Maya es nueva en el mercado y creció con el fin de poder participar en el área productiva del país en el rubro del transporte de carga pesada siendo también una fuente de empleo para los hondureños. Como toda empresa que inicia sus operaciones no se formuló un plan estratégico que le permita competir en el rubro de una manera eficaz con el orden que se necesita para tener la división de los departamentos que generalmente componen a una organización empresarial, departamentos obligatorios para el buen funcionamiento de la compañía, es por esa razón que se tiene la preocupación constante de diseñar un plan que le permita ser sostenible a largo plazo. Actualmente la empresa al no contar con un plan estratégico establecido todas las decisiones y acciones que son necesarias en el día a día se toman de manera empírica sin tener una guía que facilite que los colaboradores realicen su trabajo de una manera más sencilla y no buscando un fin propio sino para toda la compañía.

#### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué impacto tendrá la implementación del modelo Balance Scorecard como diseño para el plan estratégico de la empresa Logística Maya para el año 2020?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuáles son las perspectivas financieras a seguir en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?
- 2) ¿Qué perspectivas de los clientes se deben considerar en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?
- 3) ¿Qué procesos internos serán necesarios en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?
- 4) ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento y aprendizaje a implementar del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa logística maya para el año 2020?

### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa Logística Maya que le permita implementar el modelo de balanced scorecard para el año 2020.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar las perspectivas financieras a seguir en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.
- 2) Determinar las perspectivas de los clientes a considerar en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.
- 3) Identificar los procesos internos necesarios en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.
- 4) Determinar las perspectivas de crecimiento y aprendizaje a implementar del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El estudio que se realizará en la empresa LOGÍSTICA MAYA le servirá para dar un paso a la mejora de la competencia y el orden que necesita la compañía para el logro de los objetivos planteados y sobre todo para alcanzar nuevos clientes y mantener satisfechos a los que ya se les presta el servicio.

La empresa LOGÍSTICA MAYA ha encontrado un ritmo acelerado de demanda del mercado durante este crecimiento se ha detectado que sufre algunas deficiencias como es la falta de una estructura organizacional y el manejo profesional de los recursos humanos en la empresa. La decisión de crear un plan estratégico nace de la necesidad de darle un control al crecimiento que la empresa ha venido experimentando. En la actualidad la empresa no cuenta con un enfoque claro en su gestión administrativa lo que ha generado un descontrol a nivel organizacional sin embargo esta situación ha sido considerada como un problema de alto impacto al cual no se le busca una solución inmediata. La elaboración del modelo de planificación estratégica para la empresa LOGÍSTICA MAYA permitirá evaluar la gestión administrativa de la compañía generando la posibilidad de tomar las acciones preventivas y correctivas que ayuden en el uso eficaz de recursos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollarán en el corto y en el largo plazo, que ayudarán a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cuál es su situación. También permitirá que se haga la división de los departamentos necesarios para la compañía y que cada uno este con la descripción de sus puestos para la contratación de los colaboradores que estén preparados para la ejecución del trabajo y de esta manera entregar un servicio de calidad a los clientes.

En resumen, la aplicación de un plan estratégico resulta clave ya que este otorga beneficios a las empresas en temas tan importantes, como relación con los clientes, el marketing, organización, servicios entre otras, convirtiéndose así, en un instrumento ideal para generar calidad, reducir costos y darle a la empresa una presencia dentro de los mercados globalizados. Mediante este plan estratégico se busca mejorar la gestión empresarial ya que es una elección adecuada de estrategias, ya sean de precios o de posicionamiento que pueda hacer que el negocio sea más rentable.

## 1.6 VIABILIDAD

Tiempo: Se cuenta con el tiempo necesario para poder llevar a cabo la investigación y plantear a los dueños de la compañía el diseño del plan estratégico.

Recursos Financieros: En esta investigación se necesitará una inversión mínima la cual será cubierta por la compañía.

Recursos Humanos: Se cuenta con la asesoría de un profesional experto en diseño de plan estratégico.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

“Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores”(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 75).

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente apartado se detalla el análisis del macro-entorno, micro-entorno y el análisis interno de las ventajas que tiene la implementación de un plan estratégico efectivo en las compañías. En el macro entorno se dará a conocer el inicio y desarrollo de los planes estratégicos en las diversas industrias. En el micro entorno se observa el crecimiento de la industria a nivel nacional y la evolución que ha tenido a través de los años. En el análisis interno se presenta la evolución de la empresa de transporte Logística Maya durante el tiempo en la industria hasta la actualidad, su cantidad de clientes, además de su misión, visión y valores que la caracterizan.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La Planeación Estratégica algunos autores plantean diversas enunciaciones en diferentes épocas, pero no muy distanciadas la una de la otra. Así, por ejemplo, Valdés Guerra Espinal & Aguilar Valdés (1997) citan a versados en la materia como Drucker, Ansoff, De la Maza y Aguilar sobre este concepto:

Es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada. (Drucker, 1992, p.72)

“Es un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la empresa y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos de la empresa” (Ansoff, 2007, p.76).

“Es la disciplina (técnica administrativa) de cada empresa, ayuda a establecer los criterios de proyección y desarrollo para el establecimiento de estrategias y tácticas a favor de un negocio en particular” (Guerra Espinal & Aguilar Valdés, 1997b).

La planeación estratégica es el “proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y los resultados futuros de la empresa” (Adam, Ebert, & Rodríguez, 1991, p. 125).

#### 2.1.1.1 ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN

Concibiendo la planificación como un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados, permite deducir que, en el poder Judicial, un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras.

El origen de la planificación se puede decir que empieza desde la comunidad primitiva donde se agrupaban por edad y sexo en tribus. Se basa en el colectivismo nos existía una figura del Estado(Prada, 2016).

Sus instrumentos de trabajo eran Piedra, bronce y el hierro, o cualquier otro elemento de trabajo que pudiera proveerle la naturaleza. La misma la producían para satisfacer las necesidades básicas de alimento. La actividad que mayormente practicaban era la agricultura, pero no se basaban en procesos de la planificación simplemente se llevan a cabo con la creencia que tenía la tribu.

El feudalismo en donde:

- 1) Se origina la figura de Gobierno - Estado como regulador de la propiedad privada, producción y sociedad.
- 2) Se definen las razas, generándose la división de clases sociales: Esclavos y esclavistas.

- 3) Los invasores se adueñan de los instrumentos de trabajo, medios de producción, capital físico y humano (esclavos).

China Egipto Grecia Constitución de Chow Pirámides Sócrates (Enfoque Filosófico), Platón (República) y Aristóteles (Política). Antecedentes Imperio Romano Estructura Militar de Grandes Proporciones Iglesia, Estructura Mundial Clásica Vigente Efectiva Planificación (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), 2009).

Revolución Industrial aparecen:

- 1) Los nuevos enfoques,
- 2) Mayor utilización de la máquina,
- 3) Planifican las actividades de producción y
- 4) Nuevas pautas en las relaciones empresario – empleados (UNESR, 2009).

En los antecedentes siglo XX:

- 1) El surgimiento de la sociedad socialista,
- 2) Segunda Guerra Mundial,
- 3) Nace la Comisión Económica para América Latina (CEPAL),
- 4) Caída del comunismo,
- 5) Globalización de negocios y
- 6) Nuevas tecnologías y equipos (UNESR, 2009).

Como es evidente, pasaron muchos años en los que este concepto fue utilizado exclusivamente para fines militares, la conquista de tierras, y el gobierno de los pueblos, esto se debía a que durante estos años las condiciones para las empresas eran óptimas: estabilidad mundial, ausencia de recesión, bajas tasas de inflación, desempleo, e interés, existencia de materiales, abundancia de agua, etc.; sólo se vinculó el concepto de estrategia a los negocios después de la primera y segunda Guerra Mundial cuando cambian estas condiciones, como en 1944.

Cuando John Von Neumann (1903- 1957) y Oscar Morgenstern (1902-1977) publicaron el libro *Theory of Games and economic behavior* (Teoría de los Juegos y conducta económica) en donde se entiende como “Juego” toda situación conflictiva en donde existe competencia, y en la cual todo sujeto racional siempre debe buscar obtener el mayor beneficio posible reduciendo al mínimo las pérdidas o costos para lograrlo, y para ello debe valorar matemáticamente sus decisiones y las posibles estrategias de sus aliados o enemigos, calcular probabilidades, costos, riesgos y así actuar conforme a este cúmulo de posibilidades citados por (Salazar, 2015).

En el año 1954, Peter Drucker quien es considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX planteó que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” citado por (Amaya Amaya, 2007).

En 1962, Alfred Chandler el historiador económico que dedicó su vida al estudio de la empresa estableció que la estrategia es "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" citado por (Amador Posadas, 2002).

#### 2.1.1.2 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la Tabla 1 se encuentran cuatro ejemplos de modelos del proceso de planeación estratégica (Ansoff, 1986; Hofer y Schendel, 1985; Sallenave, 1985; Ogliastri, 1992). Cada modelo propone unas actividades ordenadas para realizar este proceso. Uno de los aspectos comunes que presentan los modelos descritos es la misión de la organización. Autores como Sallenave (1985) y Ogliastri (1992) hacen referencia a la definición de la misión como la primera actividad para hacer planeación estratégica. Hofer y Schendel (1985) llaman a esta primera actividad fijación de metas, y aunque no la incluyen en su modelo, sí argumentan que debe preceder al modelo de planeación estratégica que proponen citados por (Correa & Miranda, 2003, p. 75)

**Tabla 1. Modelo de Planeación Estratégica**

Ansoff (1986)	Hofer y Schendel (1986) dos modelos para usarse en conjunto		Sallenave (1985)	Ogliastri (1992)
1.- Objetivos	Planeación estratégica directa:	Planeación estratégica operativa:	1.- Misión	1.- Filosofía de la empresa.
2.- Evaluación interna	1.- Organización para la planificación estratégica	1.- Organización para la planificación estratégica	2.- Análisis externo	2.- Formulación de la estrategia
3.- Evaluación externa	2.- Identificación de UEN (Universidad Estratégica de Negocio)	2.- Importancia de las competencias distintivas.	3.- Análisis interno	3.- Misión, portafolio actual y futuro de UEN
4.- Elección de los componentes de la estrategia:	3.- Análisis Estratégico:	3.- Restricciones de la estrategia directiva.	4.- Objetivos	4.- Formulación de la estrategia
a) Producto-mercado	a) Análisis de cartera de negocios	4.- Análisis estratégico operativo	5.- Análisis estratégico portafolio de sectores.	5.- Consolidación y compromiso de áreas funcionales.
b) Vector de crecimiento	b) Análisis estratégico de brecha	5.- Decisión estratégica	6.- Análisis competitivo	6.- Mismo proceso pero hacia arriba
c) Ventaja competitiva	c) Identificación y evaluación de opciones para cerrar brechas.	6.- Plan de contingencia.	7.- Decisión de estrategia	7.- Consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio.
d) Sinergia	4.- Decisiones estratégicas		8.- Acción empresarial.	8.- Programas estratégicos
e) Diversificación o expansión	5.- Plan de contingencia			9.- Presupuesto estratégico
5.- Estrategia administrativa				
6.- Estrategia Financiera				
7.- Presupuesto				

Fuente: (Correa & Miranda, 2003, p. 76)

Ansoff (1986) podría referirse a este concepto como la finalidad de toda organización, la cual precede a la formulación de objetivos de la misma. La importancia de este componente como actividad inicial a realizar en el proceso de planeación estratégica podría radicar: primero, en que la misión sintetiza la razón de ser de una organización, porque describe el motivo por el cual ésta vive y trabaja diariamente, la misión define el objetivo o propósito fundamental por el cual existe una institución; segundo, en que la misión delimita el campo de acción de una organización (Sallenave, 1985), porque enfoca y guía las acciones diarias de su gente, es decir, permite que las decisiones y acciones del grupo humano estén encaminadas hacia un mismo propósito. (Correa & Miranda, 2003, p. 75)

Otro elemento común a los modelos de planeación estratégica presentados es el análisis externo y el análisis interno. El externo se refiere al estudio de las oportunidades y limitaciones que presenta el ambiente externo. El interno se refiere al estudio de las capacidades de la organización y la sinergia entre sus componentes. Para el análisis del ambiente externo e interno, los modelos de la Tabla 1 presentan numerosas herramientas como análisis de sensibilidad, análisis de variabilidad, elasticidad de la demanda y matrices para evaluar internamente la organización y su posición en la industria (Correa & Miranda, 2003).

Otro aspecto común a los cuatro modelos de planeación estratégica son los objetivos. Los modelos de Ansoff (1986), Sallenave (1985) y Ogliastrì (1992) presentan la definición de objetivos como un elemento de la planeación estratégica. Los objetivos en el proceso de planeación estratégica, se refieren a enunciados que le permiten a la organización volver tangible su formulación de misión y medir el logro de su proyección a futuro, definiendo resultados esperados en un tiempo determinado y con una unidad de medida citados en (Correa & Miranda, 2003, p. 77)

### 2.1.1.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Beneficios Financieros: Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo” (Carreto, 2008, párr. 1)

De acuerdo con Carreto, (2008) los beneficios no financieros son:

- 1) Mayor entendimiento de las amenazas externas,
- 2) Un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores,
- 3) Incremento en la productividad de los empleados,
- 4) Menor resistencia al cambio,
- 5) Un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados,
- 6) Aumenta la capacidad de prevención de problemas,
- 7) Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades,

- 8) Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales,
- 9) Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas,
- 10) Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común,
- 11) Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales y
- 12) Disciplina y formaliza la administración.

#### 2.1.1.4 ALTERNATIVAS U OPCIONES ESTRATÉGICAS

En relación a los diferentes cursos de acción que pueden tomar las empresas, Serna Gómez (2008) citando a Michael Porter quien enunció diversas clases de estrategias que se pueden observar en la siguiente tabla, y que a su vez se podrían resumir en los siguientes grupos:

- 1) Estrategias de disuasión: aquellas que buscan impedir o mitigar los conflictos de los competidores.
- 2) Estrategias ofensivas: aquellas que tienen como fin único vencer a la competencia.
- 3) Estrategias defensivas: aquellas que se hacen como respuesta a ataques de la competencia.
- 4) Estrategias de cooperación: aquellas en donde varias empresas unen esfuerzos para competir de forma más eficaz y eficiente en el entorno.

**Tabla 2. Estrategias Competitivas:**

Alternativas estratégicas	Centro	Externo o interno	Propósito o función
0. Statu quo	Estabilidad	Interno	Continuar con los productos, mercados actuales, temporales o ciclo de vida del producto.
1. Concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien las cosas
2. Integración horizontal	Propiedad o controles de los competidores	Externo	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
3. Integración vertical	Transformación centro de costos en centro de beneficios	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala; reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
4. Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Externo o interno	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.

**Continuación tabla 2.**

Alternativas estratégicas	Centro	Externo o interno	Propósito o función
5.Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Dispensar los riesgos, lograr sinergia.
6.Atrinchemiento	Reducción de la actividad o de las operaciones		Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
7.Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Rea linear los productos, mercados a la organización misma.
8.Liquidación	Igual que el anterior	Interno	Los mismo que 7: la situación normalmente es grave.
9.Innovación	Apoderar de liderazgo	Interno	Tomar iniciativa; ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto.
10.Alianzas estratégicas	Busca de sinergia	Externo	Unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder identidad.

Fuente: (Serna Gómez, 2008)

### 2.1.2 ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO

El proceso de planeación para el desarrollo de Honduras se configura a través de la “Propuesta de Planificación Estratégica Nacional” que incluye: la Visión de País 2010-2038, que establece una imagen objetiva de las características sociales, políticas y económicas que el país deberá alcanzar; un Plan de Nación, el cual establece lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores que marcarán las progresivas responsabilidades de los gobiernos en torno a la visión de país; y un Plan de Gobierno con una vigencia de cuatro años. Se trata por tanto de tres instrumentos complementarios y armónicos (Casa Presidencial, 2018).

En una primera instancia, el congreso, apoyado por los partidos políticos, comienza el proceso de diseño y encargan la formulación de la Visión de País y el Plan de Nación 2010-2022 al Consejo del Plan de Nación (integrado por el Presidente de la República, un Secretario de Estado, un representante de cada partido político, entre otros), presentando finalmente ambos planes en un mismo documento (Casa Presidencial, 2018).

Con base en los instrumentos anteriores, cada Presidente de la República formula un Plan de Gobierno acorde a su periodo presidencial, que deberá reflejar el esfuerzo de su administración para alcanzar las metas de corto plazo y su contribución a la obtención de las metas de largo plazo. Antes de ser publicado, el congreso debe aprobarlo (Casa Presidencial, 2018).

### 2.1.2.1 IMPLEMENTACIÓN

La Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) se encarga de organizar la planificación estratégica, definiendo las políticas generales de gobierno y la asignación de los recursos para el logro de los objetivos y metas sectoriales. Por su parte, la Dirección Presidencial de Planificación Estratégica (DPPE) perteneciente a la SCGG, formula una propuesta de planificación estratégica nacional que se concreta en un plan estratégico plurianual y un plan estratégico anual. Ambos organismos dependen de la presidencia y trabajan dentro del Consejo del Plan de Nación.

Para la ejecución de estas orientaciones, los gabinetes sectoriales formulan Planes Estratégicos Sectoriales, que contienen los objetivos y proyectos a ser implementados. Todos dentro del marco de la Visión de País y del Plan de Nación.

### 2.1.2.2 EVALUACIÓN

Hay distintas instancias en donde se ejercen funciones relevantes en el seguimiento y monitoreo del proceso de planificación:

- 1) El Consejo del Plan de Nación se encargará de dar seguimiento a la ejecución del Plan de Nación y formulará las recomendaciones e indicaciones que procesan para mejorarlo. Para esto, se celebrarán reuniones por lo menos una vez cada tres meses.
- 2) El Foro Nacional de Convergencia (FONAC), es una instancia de la sociedad civil encargada de formular el sistema de seguimiento y reporte del avance de la ejecución de los Planes de Nación, para lo cual se crean indicadores de avance del Plan de Nación en cada región.
- 3) El Consejo Nacional Anticorrupción que monitorea el uso transparente de los recursos públicos asignados para el cumplimiento del Plan de Nación.
- 4) El Congreso Nacional, que de manera permanente colabora, da seguimiento, y participa en la ejecución de la Visión de País y el Plan de Nación.

### 2.1.2.3 VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL

La planificación en Honduras tiene un enfoque sectorial que se manifiesta en la formulación y ejecución de los planes estratégicos sectoriales a cargo de los 8 Gabinetes Establecidos.

### 2.1.2.4 VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

El Foro Nacional de Convergencia (FONAC), desempeña un papel importante en la vinculación con el territorio. Es una instancia de la sociedad civil para la verificación y seguimiento independiente del cumplimiento de la Visión de País y el Plan de Nación y evalúa el impacto de cumplimiento de los objetivos del desarrollo establecidos cada región y la ejecución de las prioridades estratégicas establecidas.

Por otro lado, los Consejos Regionales de Desarrollo serán la instancia regional de diálogo y concertación entre el Gobierno Central, la Sociedad Civil, Gobiernos Locales y Comunidad de Cooperantes, orientada hacia el análisis y la formulación de propuestas ordenadas y articuladas, que faciliten una gestión pública más efectiva, ordenada y transparente en la región correspondiente.

### 2.1.2.5 PLAN 20-20

Programa Nacional Honduras 20/20, la mayor plataforma de crecimiento económico de Honduras

- 1) El programa, desarrollado por el gobierno junto a la empresa privada y la firma consultora McKinsey, generará 600,000 empleos en cinco años
- 2) La iniciativa, que potencia los principales sectores económicos del país, generará inversiones por más de 13,000 millones de dólares
- 3) Esta es la principal iniciativa de crecimiento económico en la historia de Honduras, destaca el presidente Juan Orlando Hernández Tegucigalpa.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

#### 2.1.3.1 RAZÓN SOCIAL

La empresa Logística Maya Sociedad de Responsabilidad Limitada se encuentra registrada en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés con Matrícula número 95886. Inscrito con presentación número 51398, en la ciudad de San Pedro Sula el doce de noviembre del año dos mil quince. La sociedad tiene como finalidad o actividad principal el transporte público y privado de personas, transporte terrestre de carga, servicios de transporte contratado y alquiler de equipos de carga.

#### 2.1.3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

El rubro de transporte de carga en Honduras es bastante amplio, pues dentro del gremio de transporte pesado, se encuentran divisiones de transporte como por ejemplo transporte de combustible, transporte de gas licuado, transporte de ganado y animales, transporte de contenedores refrigerados, transporte de contenedores marítimos, transporte de contenedores secos, y así muchas subdivisiones más. Logística Maya entra en la categoría de acarreo de contenedores de carga tipo seco, este nicho de mercado es el que ofrece mayor versatilidad en cuanto al tipo de carga, por ende, hay más demanda. Dentro de contenedores secos se puede cargar una amplia variedad de producto, puede ser alimenticio, químicos, fertilizantes, material de construcción, materias primas para manufactura.

El gremio de transporte de carga está compuesto por dos elementos, las empresas privadas de transporte, que por lo general están legalmente constituidas y tienen una estructura organizacional ordenada, cuentan con más de cinco equipos y cuentan con todos los permisos legales de operación que el gobierno brinda. Del otro lado y representando la mayoría del gremio de transporte se encuentran los unitarios, se les denomina así a las personas particulares dueños de su propio equipo, por lo general cuentan con una o dos unidades, operadas por ellos mismos. En su mayoría, estas personas no cuentan con la debida documentación legal, los equipos carecen de mantenimiento y se encuentran muchas veces en estado obsoleto, lo que hace difícil su colocación en el mercado. Las compañías grandes de transporte muchas veces subcontratan a pilotos unitarios,

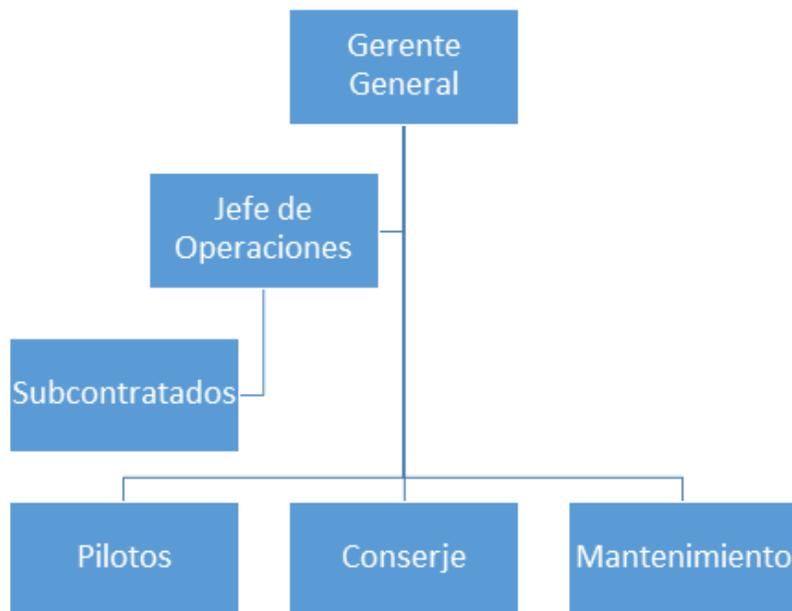
para cumplir contratos con compañías, sin embargo, estas compañías retienen un porcentaje del pago completo como concepto de comisión lo que ha generado una serie de protestas en el país, exigiendo el cambio de la ley de transporte y que se aplique una tarifa mínima a las empresas que contraten servicios de transporte.

### 2.1.3.3 RESEÑA HISTÓRICA

Logística Maya es una empresa dedicada al transporte de carga pesada dentro del territorio hondureño y demás países de Centroamérica, su historia comienza como un proyecto financiero de Jonathan Park luego de una plática con su tío Martin Pinel. Martin Pinel es el hermano de la madre de Jonathan Park, ha trabajado aproximadamente treinta y cinco años en el rubro de transporte pesado, primero movilizandocargas secas, y después como piloto de unidades que acarreaban combustible desde la refinería en Puerto Cortes. Dentro de su experiencia, llegó a manejar una empresa que subcontractaba pilotos para realizar viajes a los países vecinos de Centroamérica, el propósito de subcontractar era generar una comisión y evitar el riesgo de colocar equipos propios, teniendo el capital se podían lograr grandes utilidades.

En ese momento Jonathan Park trabajaba como director en una de las empresas familiares; dentro del grupo de empresas fundadas por su padre se encuentran manufacturas de empaques, bienes raíces, desarrollos comerciales. Como cualquier empresa familiar, las relaciones entre padre e hijo se volvieron tensas por la diferencia de ideologías y los cambios generacionales. Estas tensiones fueron las que llevaron a la idea de formar una empresa propia. Y así fue como nació la empresa Logística Maya, empezando como un intermediario entre clientes y pilotos unitarios, y así sucesivamente hasta que se tomó la decisión de invertir las utilidades en equipos propios para la compañía, ampliando el margen de utilidad de las operaciones.

#### 2.1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL



**Figura 1. Organigrama actual de la empresa**

Misión actual:

Brindar y garantizar un servicio de transporte seguro y de excelencia reconocido por los clientes, basado en un servicio de transporte de cargas rápido, seguro y confiable.

Visión actual:

Ser la empresa líder de transporte de carga pesada a nivel de Honduras y Centroamérica, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia.

Valores:

Los valores que nos inspiran: Trabajo en equipo, honestidad, lealtad, compromiso y responsabilidad.

### 2.1.3.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Logística Maya cuenta con dos puntos estratégicos para la operación del negocio: las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de San Pedro Sula, 16 avenida entre 6 y 7 Calles. El predio donde pernoctan las unidades y se lleva a cabo el mantenimiento se encuentra en la comunidad de Dos Caminos, Villanueva del departamento de Cortés, ubicado a quince kilómetros aproximadamente de la ciudad de San Pedro Sula.

### 2.1.3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Los servicios que la empresa Logística Maya son los siguientes:

- 1) Movimiento de carga pesada en contenedores secos de cuarenta y ocho y cincuenta y tres pies.
- 2) Alquiler de equipo para movimientos de mercadería como ser lowboys, remolque tipo plataforma abierta, contenedores secos y contenedores refrigerados.
- 3) Alquiler de tractocamiones para movimientos dentro de Centros de Distribución (mulitas). Estas se encargan de hacer movimientos cortos dentro de los planteles de clientes, por lo general pasan permanentemente moviendo equipos de una cortina a otra.

### 2.1.3.7 CLIENTES

Dentro de la cartera de clientes de Logística Maya hay una diversidad de rubros, a continuación, una lista detallada de los nombres de los clientes y el tipo de producto que la compañía moviliza para estas.

- 1) Cervecería Hondureña (Productor de cerveza y refresco) cerveza, envases de vidrio, refresco.
- 2) Distribuidora Istmania (Productor y comercializador de bebidas alcohólicas).

Bebidas alcohólicas, envases de vidrio y plásticos, taparroscas.

- 3) RESAL (Refinadora de Sal)

Sal en diferentes presentaciones

- 4) VITAPRO (Productor de alimento concentrado para camarón)

Alimento concentrado para camarón.

- 5) Beneficio Dieck (Comercializador de arroz) Arroz.

- 6) Corporación Lady Lee (Tienda de electrodomésticos y productos varios)

Electrodomésticos, muebles, artículos para el hogar, y artículos tecnológicos.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Dentro de los instrumentos a utilizar en esta investigación se encuentran el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que se detallan a continuación:

El cuadro de mando integral o mejor conocido en inglés como el Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de planificación y gestión estratégica que las organizaciones utilizan para:

- 1) Comunicar lo que están tratando de lograr.
- 2) Alinee el trabajo diario que todos hacen con la estrategia.
- 3) Priorizar proyectos, productos y servicios.
- 4) Medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos

El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia global como la misión (nuestro propósito), la visión (lo que aspiramos), los valores centrales (en lo que creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / u objetivos) y más elementos operativos como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores clave de rendimiento o KPI, que rastrean el rendimiento estratégico), objetivos (nuestro nivel deseado de rendimiento) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. (Cuadrado, 2012, p. 179)

### 2.2.1 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard puede ser aplicado a estrategias de empresa pequeñas o hasta en áreas grandes de una misma organización. El método consiste en medir de manera equilibrada la relación causa-efecto de acuerdo con 4 indicadores de evaluación según Bujato (2018):

- 1) **Perspectiva financiera:** Según el Balanced Scorecard, es importante tener en cuenta el índice financiero de la empresa. Este dato ayudará al gestor a entender qué debe ofrecer la empresa para satisfacer las necesidades de sus accionistas. De esta manera, ellos tendrán una mayor rentabilidad en sus inversiones.
  
- 2) **Perspectiva de clientes/mercado:** Para que el Balanced Scorecard funcione, es importante conocer el grado de satisfacción de los clientes con la empresa. Para que la organización alcance un buen nivel de satisfacción, debe responder a las siguientes preguntas:
  - 2.2) Para alcanzar los objetivos financieros propuestos, ¿qué necesidades, deseos y anhelos de nuestros clientes debemos atender?
  - 2.3) ¿Cómo la empresa está entregando valor a sus clientes?

Para responder a estas preguntas, la empresa puede realizar encuestas de satisfacción y analizar el plazo, calidad, costo y desempeño de los productos.

- 3) **Perspectiva de procesos internos:** Otro aspecto importante del Balanced Scorecard son sus procesos: ¿están funcionando de manera correcta? La compañía debe identificar si existen productos o servicios que tienen problemas o están perdiendo relevancia en el mercado. Además, este punto es importante para que la compañía tenga la certeza de que está entregando lo que promete – en el tiempo acordado con el cliente – y si ofrece lo mejor del mercado.

Es decir: ¿La empresa está invirtiendo en innovación y garantizando la satisfacción y fidelización de los clientes? ¿Qué procesos internos deben ser optimizados para conquistar y satisfacer a los clientes, accionistas y aliados comerciales?

4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El cuarto aspecto que hay que destacar del Balanced Scorecard es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecido por la empresa. Esta etapa está directamente relacionada con la capacidad y motivación de los equipos y también con la inversión en innovación.

Para que una empresa tenga una buena perspectiva de aprendizaje y crecimiento, debe ofrecer un buen sistema de información, comunicación y capacitación para todos. En este punto, la organización debe responder a la siguiente pregunta: “Para alcanzar nuestras metas y objetivos, ¿qué debemos aprender, innovar, invertir y presentar tanto al mercado como a los colaboradores?” En pro de responder a esta pregunta, la empresa puede hacer un análisis para identificar qué área de la misma merece una inversión de recursos. También, es importante comprobar si existe la necesidad de adquirir nuevos equipos, hacer investigaciones, entrenamientos, entre otros (Bujato, 2018).

“Los planes son solo buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en un trabajo duro.” Peter Drucker.

Según Peter Drucker (1976), la planeación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

En sí mismo, la planeación, a largo o corto plazo, no es nada nuevo. Es el desempeño organizado de una antigua tarea. Pero rara vez se ejecutará la tarea si no se la organiza. Sobre todo, rara vez se convertirá en realización si no se la ejecuta intencionadamente.

Con estas reflexiones de Peter Drucker, se concluye que aquellos empresarios, administradores y planificadores advenedizos que se ponen a pensar que es lo que va a pasar en dos o cinco años sobre el futuro de una compañía, realmente están perdiendo el tiempo. Nadie sabe que va a pasar dentro de diez minutos. Si se supiera, no sería necesaria la planificación estratégica. Serían dioses y todo estaría perfecto, y eso es precisamente, lo que no son.

Son imperfectos y debido a que no conocen el futuro, tienen que planificar todos los días para tejer un panorama que los defienda del futuro y les permita construir diariamente organizaciones o instituciones del presente con alternativas de apalear el futuro.

“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.” (Drucker, 1976)

#### 2.2.1.1 CASO DE ÉXITO: VOLVO TRUCK COMPANY

Volvo Truck Company es fabricante de camiones dentro del grupo Volvo. Tiene plantas de producción al igual que oficinas de marketing y ventas en todo el mundo. Opera en un sector altamente competitivo en el que lucha con otras 20 grandes empresas. La cuota de mercado de VTC se sitúa en torno al nueve por ciento del mercado mundial. El número de empleados gira alrededor de 20.000 personas (Anguera, 2019).

Desde 1994, VTC está usando una aproximación de CME para el control de la gestión, en el que las principales enseñanzas de Kaplan y Norton son fielmente seguidas. Una de las razones que motivaron la implantación de un nuevo sistema de control estratégico fue un cambio en la estrategia general del Grupo a principios de 1994 (debido a la ruptura de los planes de alianza con Renault), lo que conlleva determinados cambios en la empresa. El cambio estratégico indujo la necesidad de un nuevo sistema de control que apoyara la implantación de dicha nueva situación (Anguera, 2019).

Sin embargo, también puso de manifiesto que los propósitos para la introducción del CME eran dar una mayor perspectiva a nivel de dirección de la gestión de diferentes áreas, es decir, a conseguir un sistema de control que estuviera más orientado hacia el futuro (en vez de la perspectiva histórica tradicional), y para introducir una especie de sistema de alerta temprana en VTC. La empresa es una organización grande con muchos especialistas en control de gestión, los cuales estaban al tanto del CME a través de los trabajos de Kaplan y Norton en la Harvard Business Review. De la misma manera, la alta dirección en VTC tuvo un rápido conocimiento del CME. La alta dirección vio que el CME podía cumplir las necesidades de un nuevo sistema de control y que este podría ser usado para apoyar la implantación y el control de la nueva estrategia. La implantación comenzó a nivel del grupo Volvo, donde los altos directivos identificaron y concluyeron una visión y una filosofía compartida del grupo en su conjunto (Anguera, 2019).

Desde la alta dirección del grupo se envió una carta que incluía la visión, filosofía y retos para el futuro para todas las empresas del grupo. Dicha carta se tuvo en cuenta para la elaboración del plan estratégico de VTC. La carta (y el plan estratégico) son el punto de partida para una de las principales actividades del proceso de CME, que es la partición de los objetivos del plan negocios a los niveles jerárquicos más bajos. En total, los directivos de VTC formularon un total de 34 indicadores clave de la actuación (KPI) de los cuales 16 son del tipo no financiero. Usando la terminología de Kaplan y Norton (1996), todos los KPI son vistos como los indicadores más importantes que deben ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y posición futura. Este caso informa de como 5 ICPI no financieros (paradas no planificadas, comunidad de los componentes, satisfacción de los clientes, planificación del negocio, y programa de desarrollo de los trabajadores) son comunicados hacia abajo en la organización de VTC (Anguera, 2019).

El proceso de comunicación o flujo descendente de los objetivos se estudia en los siguientes niveles: 1) desde la alta dirección de VTC hacia la dirección de la división europea, y 2) dentro de la división europea se estudian dos flujos paralelos, desde la dirección de producción a los supervisores de grupo con la línea de producción; y desde la dirección de ventas hacia 3 directivos de concesionarios situados jurídicamente fuera de la organización VTC. La comunicación del plan estratégico (y sus retos en la organización) es un largo proceso iterativo que comienza en enero y finaliza en noviembre. Durante este tiempo se realizaron al menos 8 grandes actividades. Las mismas incluyen la comunicación a la dirección de los objetivos fijados (los retos), amplias discusiones a nivel de la unidad y explicación de los objetivos, respuestas a los potenciales logros de los objetivos, revisión de objetivos, fijación de nuevos objetivos por parte de los directivos, nueva discusión y fijación de nuevos objetivos y una aceptación final de los mismos por parte de todos los participantes (Anguera, 2019).

A nivel de alta dirección en VTC se ve como el CME intenta clarificar la información vital para los directivos. Minimiza la información, la hace clara, y ayuda a las personas a centrarse en los aspectos fundamentales. La información del CME apunta a la dirección correcta y sirve como una buena guía para la toma de decisiones. El CME ha tenido también el efecto de que hay menos control financiero directo y que el control se ha convertido más en una cuestión de comprensión del negocio. Aún más allá, la información del CME ha mejorado la calidad de la comunicación entre los altos directivos (Anguera, 2019).

Finalmente, el CME ha dado también a los contables y controles más credibilidad en la organización. Una parte vital de la implantación del CME en VTC es la comunicación de los planes estratégicos de la empresa (v. gr., información sobre los objetivos ajustados) (Anguera, 2019).

Desde que VTC tiene diferentes planes que comunican hacia abajo en la organización para que todos los empleados puedan comprender los KPI y sus vínculos con los planes estratégicos, existe una sobrecarga de información en los niveles más bajos, que va decreciendo conforme ascendemos en el nivel jerárquico de la organización. En los niveles más bajos, es más fácil comunicar los objetivos y sus correspondientes KPI con medidas que han sido usadas durante algún tiempo en la organización. Éstas están bien establecidas, operatividades y aceptadas. Por ejemplo, se vio que era fácil de comunicar el concepto de “capital invertido en...” a los departamentos productivos porque sus empleados ya tenían un buen conocimiento del concepto y de cómo podían afectar a su comportamiento. Esta medida no es satisfactoria en otras partes de la empresa. De la misma manera, la medida de satisfacción del cliente que se comunicó a los concesionarios es nueva para ellos (Anguera, 2019).

La novedad y el hecho de que ellos ya tenían sus propias medidas en uso (las cuales pensaban eran mejores para reflejar sus esfuerzos en el objetivo de satisfacer a sus clientes) son factores importantes para explicar el fracaso de la medida en ese contexto. En los niveles más bajos, existe también evidencia de que los objetivos más abstractos son más difíciles de entender, que aquellos más concretos. Cuando VTC se acerca a la organización de concesionarios, VTC quiere que ellos se incorporen más en la organización de VTC. Sin embargo, los concesionarios no se sienten integrados. Se quejan de no haber recibido ninguna directiva ligada al proceso de planificación estratégica en VTC. De la misma manera, no han tenido conocimiento de las mejoras en los objetivos que VTC ha fijado para sus actividades con los clientes. Esto se explica por el hecho de que la comunicación entre personas jurídicas diferentes es problemática (Anguera, 2019).

Existen aspectos relacionados con distorsiones en la comunicación, como, por ejemplo, diferencias en los marcos de referencia, barreras de lenguaje, errores de interpretación, distancia social entre VTC (emisor) y los concesionarios (receptores de la información), por omisión (no toda la información se comunica a los concesionarios, de una manera voluntaria o involuntaria), y de aceptación (v. gr., los concesionarios no aceptan el contenido del mensaje) (Anguera, 2019).

En relación con la aceptación se muestra que los concesionarios piensan que ellos tienen más información que VTC, de los que van a recibir las mejoras en los objetivos y otras medidas específicas (Anguera, 2019).

Por todo ello, no pueden aceptar los objetivos y medidas de alguien que ellos piensan no tiene suficiente conocimiento de su situación. En general, parece que existe un buen entendimiento de las propias actividades y objetivos, pero una pobre comprensión de cómo se relacionan con las otras partes (y su trabajo y objetivos) en la organización. De manera especial VTC tuvo estos problemas con las entidades que pertenecen a la empresa ampliada (desde un punto de vista de la cadena de valor) al igual que con la comprensión de algunas de las medidas desde el primer punto de vista (Anguera, 2019).

#### 2.2.1.2 CASO DE ÉXITO: SKF

SKF, Svenska Kullagerfabriken AB, posteriormente AB SKF, es una empresa sueca fundada en 1907. La compañía se dedica al diseño y provisión de rodamientos, sellos, sistemas de lubricación, productos y sistemas para mantenimiento, productos mecatrónicos, productos para transmisión de potencia y otros servicios relacionados a nivel global.

El CME se introdujo con la llegada de un nuevo Presidente a principios del año 1995. Él cambió la estrategia de la compañía para convertirla en un negocio orientado más hacia los clientes. Esto conlleva la necesidad de crear nuevas medidas de la gestión que estuvieran mejor relacionadas con la nueva estrategia de la empresa que las medidas contempladas hasta el momento. Diferentes personas entre la alta dirección habían leído artículos sobre el CME en la Harvard Business Review. El CME parecía apropiado como una herramienta de control y como un sistema de medida del desempeño para la implantación y el control de la nueva estrategia. Todo lo anterior conlleva el comienzo de un proyecto de CME en otoño de 1995.

El proceso de implantación del CME ha durado aproximadamente dos años, y han sido los mandos intermedios los responsables del mismo a nivel de los departamentos de producción. Los mandos intermedios entrevistados, al igual que el director financiero, piensan que hubo tiempo suficiente para comunicar la teoría del CME, la estructura del nuevo sistema de control del

desempeño, y sus medidas. El director financiero afirma que es responsabilidad de cada mando intermedio informar y comunicar el CME y comprometerse y motivar al personal de su departamento para adoptar el CME. Él se da cuenta de las dificultades que ello implica, pero piensa que ha funcionado bien en este departamento en particular.

El mando intermedio es de la opinión de que el personal de fábrica ha tenido la posibilidad de modificar las medidas del CME. Ellos recibieron un cuestionario en el que podían dar sus opiniones de las medidas. El mando intermedio decidió que ellos sólo tenían que discutir el tamaño (nivel) de los objetivos y no la relevancia de las medidas en sí mismas. Esto conlleva a una situación donde el personal no sentía que tuviera una posibilidad real de afectar nada. Ellos percibían que la dirección no los escuchaba.

Muchos trabajadores de producción también manifestaron que no podían recordar como el CME se implantó. Ellos piensan que fue hecho durante un par de días. Muchos de ellos mencionan que había exceso de información y que el CME era abstracto, y no podía comprometerse en el proceso de implantación. Muchos pensaban que no era importante (v. gr., afirmando que el CME es una cuestión para la dirección y no para ellos) y han olvidado de qué iba todo esto.

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Planeación: "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" (López & Marín, 2012, p. 17)

Planificación: Terry, 1987 citado por Herrera & Barrios (2018) establece: "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (p. 71).

Estrategia: es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan a un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al mariscal a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. (Castillo & Machado, 2011, p. 24)

Objetivo: “Son el enunciado de los propósitos de la investigación que expresa lo que se desea indagar y conocer de un problema planteado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 118)

Plan de Acción: Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (Laza, 2019, p. 47)

Táctica: Modelo ideal a imitar, que se trata de conseguir mediante movimientos automatizados de los que se dispone inconscientemente y que puede descomponerse en características medibles (cuantitativas) y valorables en su coordinación (cualitativa) (Schnabel, 1990)

Método: Es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor Aguilera, 2000 citado por .(Amador, 2017)

Análisis del Entorno: Es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente). El análisis del entorno forma parte, junto con el análisis interno, del diagnóstico estratégico de la empresa y del Análisis DAFO (Kluwer, 2019).

Tractocamion: También conocido como unidad tractora, semi tractor (USA), tractor de carretera o unidad de tracción, es un vehículo comercial de tarea pesada que se encuentra dentro de la categoría de grandes vehículos de mercancías, contando generalmente con un motor de gran desplazamiento y varios ejes. (RAE, 2019)

Usuario: persona o empresa que contrata los servicios de transporte. (RAE, 2019)

Transportista: prestador del servicio de carga en cualquier modalidad de transporte. (RAE, 2019)

## 2.5 MARCO LEGAL

El transporte terrestre en Honduras está regido por el Instituto de Transporte Terrestre. El Instituto Hondureño del Transporte Terrestre (IHTT), es una entidad desconcentrada de la Secretaría de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), con su propio presupuesto, cuya competencia se extiende a todo el territorio del Estado.

Es atribución exclusiva del Instituto la aplicación de La Ley de Transporte Terrestre de Honduras y su reglamentación (IHTT Honduras, 2019)

Dentro de las obligaciones del IHTT se encuentran las siguientes;

- 1) Velar por el cumplimiento de la Ley de Transporte Terrestre y sus Reglamentos;
- 2) Asegurar la adecuada utilización de los recursos disponibles y su máximo rendimiento;
- 3) Coordinar sus actuaciones bajo los principios de unidad de criterio, celeridad y simplificación de sus procedimientos, en observancia de la Ley de Procedimiento Administrativo;
- 4) Velar por que se respeten los principios del servicio público y especial, así como la protección del ambiente;
- 5) Dar cumplimiento a la Ley de Procedimiento Administrativo, respetando el debido proceso;
- 6) Supervisar y velar la calidad del servicio por parte de los concesionarios de transporte de personas, para lo cual puede dictar las medidas cautelares necesarias para garantizar la continuidad y eficiencia del servicio público, entre ellas: la sustitución temporal o permanente del concesionario del servicio, especialmente cuando se ponga en riesgo la vida y seguridad de los Usuarios; y,
- 7) Atender las demandas de los Usuarios en las políticas de mejoramiento de la calidad del servicio regulado del Transporte Terrestre de la República de Honduras.

Dentro de los objetivos estratégicos del IHTT se enlistan los siguientes:

1) Consolidación del Marco Legal Regulatorio

Consolidar el Marco Legal Regulatorio del Transporte Terrestre, mejorando continuamente los procesos del sistema integrado de gestión.

1) Sistematización del Transporte

Mejorar los procesos de emisión de concesiones, certificados y licencias en todas sus modalidades de servicio de transporte mediante su sistematización.

1) Regulación y Control de la Movilidad del Transporte Terrestre

Organizar la movilidad y seguridad de personas o de carga a nivel nacional en cualquiera de sus modalidades.

1) Fortalecer la Institución

Implementar una institución con procesos certificados y estándares internacionales, con desarrollos tecnológicos para la Administración del Transporte, para finales del 2021.

En la actualidad las tarifas de transporte de carga son reguladas por el IHTT, se impuso una tarifa mínima obligatoria para las empresas que contraten los servicios de transporte de carga, generando una división en el país, argumentando que la tarifa era impositiva y fuera del margen de la ley. La problemática causada por esta división generó paros a nivel nacional, causando daños a la economía.

A continuación, un resumen de los artículos más importantes de la nueva tarifa de transporte terrestre de carga.

PRIMERO: Aprobar en todas y cada una de sus partes, el presente reglamento especial de aplicación y cumplimiento de las tarifas mínimas en el transporte público de carga de honduras, cuyo contenido literal e íntegro es el siguiente:

“REGLAMENTO ESPECIAL DE APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS TARIFAS MÍNIMAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO DE CARGA DE HONDURAS”

ARTÍCULO 1 – Derivado de los establecido en los Acuerdos Ejecutivos Números 01417 y 0466, publicados en “La Gaceta”, Diario Oficial de la República de fechas 13 de diciembre de 2011 y 2 de julio de 2013, respectivamente y, como complemento a los mismos, las tarifas mínimas la prestación del servicio de transporte público de carga, son las siguientes:

- 1) Para rutas con distancia mayor de 60 kilómetros operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tracto-camión) propiedad del transportista, acoplado a vehículo sin tracción propia propiedad del usuario (semirremolque), una tarifa mínima por kilómetro recorrido (Considerando obligatoriamente para este cálculo, los kilómetros recorridos de ida y retorno) de un dólar con veinticuatro centavos (US\$ 1.24) o su equivalente en lempiras al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH);
- 2) Para rutas con distancia mayor de 60 kilómetros operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tractocamión) acoplado a vehículo sin tracción propia, ambos propiedad del transportista, la tarifa mínima anterior será incrementada en un VEINTE POR CIENTO (20%) por kilómetro recorrido (Considerando obligatoriamente para este cálculo, los kilómetros recorridos de ida y retorno) y podrá ser pagadera en dólares o su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH);
- 3) Para rutas interurbanas con distancia menor de 60 kilómetros, operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tracto-camión) propiedad del transportista, acoplado a vehículo sin tracción propia propiedad del usuario, una tarifa mínima de ciento quince dólares (US\$ 115.00) cuando el movimiento sea solo de ida por tener garantizado el transportista su contratación para un nuevo viaje o servicio con el mismo usuario y, de doscientos treinta

dólares (US\$ 230.00) si el movimiento es de ida y retorno, con o sin carga del mismo usuario, comprendiendo la ruta desde los sitios de salida hasta los sitios de destino y su retorno o hasta lugares intermedios; la tarifa podrá ser pagadera en dólares o en su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH);

- 4) Para rutas comprendidas dentro del límite urbano de la ciudad de Tegucigalpa operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tractocamión) propiedad del transportista, acoplado a vehículo sin tracción propia propiedad del usuario, una tarifa de ochenta dólares (US\$ 80.00) o su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH);
- 5) Para rutas comprendidas dentro del límite urbano del resto de ciudades del país, operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tractocamión) propiedad del transportista, acoplado a vehículo sin tracción propia propiedad del usuario, una tarifa de cuarenta y cinco dólares (US\$ 45.00) o su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH);
- 6) Para las rutas comprendidas en los literales c), d) y e) anterior, operando en la modalidad de vehículo con tracción propia (tracto-camión) acoplado a vehículo sin tracción propia, ambos propiedad del transportista, las tarifas mínimas ahí establecidas serán incrementadas en un veinte por ciento (20%) y podrá ser pagadera en dólares o en su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH). Esto no aplica si el automotor es rígido, es decir, no es acoplado.

## ARTÍCULO 2.- APLICACIÓN DE LA TARIFA MÍNIMA.

Para el caso de rutas de más de 60 kilómetros deben calcularse los primeros 60 kilómetros de acuerdo a la tarifa de US\$ 115.00 indicada en el Literal c) anterior, o en el caso que el tracto camión y el acoplado sean ambos propiedad del transportista, la tarifa será de US\$ 138.00 (*US\$ 115.00 más el 20%*). El excedente de kilómetros (*Del Kilómetro 61 en adelante*) debe calcularse a US\$ 1.24 por kilómetro recorrido (Considerando obligatoriamente para este cálculo, los kilómetros

recorridos en la ida y en el retorno), o en el caso que el tracto camión y el acoplado sean propiedad del transportista, la tarifa será de US\$ 1.49 (US\$ 1.24 más el 20%).

ARTÍCULO 3.- PEAJE. Los costos asociados a los pagos de los peajes en el transporte público de carga deberán ser pagados por el usuario siempre que en el tramo carretero donde se transite con su carga existan efectivamente peajes, comprometiéndose el transportista a entregar ineludiblemente al usuario los comprobantes originales y legibles para efectos de deducir como gasto en su contabilidad, ese costo adicional. La presente disposición es establecida por el Instituto Hondureño del Transporte Terrestre (IHTT) ejerciendo para ese efecto su facultad legal contenida clara y expresamente en el Segundo párrafo del Artículo 66 de la Ley del Transporte Terrestre de Honduras en donde se establece que las tarifas deben ser establecidas por el Instituto en razón de la prestación del Servicio Público por parte del Concesionario, tomando en cuenta las diferentes variables de los costos de operaciones específicos, entre ellos, el costo por peaje.

ARTÍCULO 4.-IDA Y RETORNO. Se reitera que para todos los casos donde aplica la tarifa por kilómetro recorrido antes relacionados, para el cálculo económico debe considerarse la cantidad de kilómetros de ida y retorno, pero, considerando a su vez los siguientes extremos:

- 1) Para rutas con distancia menor de 60 kilómetros y rutas urbanas, el usuario tendrá el derecho de enviar carga del mismo usuario en el retorno con el mismo transportista (Dado que está pagando inclusive los kilómetros recorridos en el retorno), al lugar de inicio o puntos intermedios, sin más costo que el aquí establecido, derecho que podrá ejercer el usuario sin más costo dentro de las 4 horas contadas a partir de la fecha y hora de llegada con la carga original al punto de destino de esta carga original y, si dentro a partir de la fecha y hora de llegada con la carga original al punto de destino de esta carga original y, si dentro de este lapso (4 horas) no carga de retorno, el transportista podrá retornar a su lugar de origen sin más responsabilidad de su parte pero, como se ha reiterado el usuario tiene que pagarle los kilómetros de retorno.
- 2) Para rutas con distancia mayor de 60 y hasta 100 kilómetros, tendrá el derecho de enviar carga del mismo usuario en el retorno con el mismo transportista (Dado que está pagando inclusive los kilómetros recorridos en el retorno), al lugar de inicio o a puntos intermedios, sin más costo que el aquí establecido, derecho que podrá ejercer el usuario sin más costo dentro de las 24

horas contadas a partir de la fecha y hora de llegada con la carga original al punto de destino de esta carga original y, si dentro de este lapso (24 horas) no carga de retorno, el transportista podrá retornar a su lugar de origen sin más responsabilidad de su parte pero, como se ha reiterado el usuario tiene que pagarle los kilómetros de retorno; y,

- 3) Para rutas con distancia mayor de 100 kilómetros o fuera del territorio nacional, tendrá el derecho de enviar carga del mismo usuario en el retorno con el mismo transportista (Dado que está pagando inclusive los kilómetros recorridos en el retorno), al lugar de inicio o a puntos intermedios, sin más costo que el aquí establecido, derecho que podrá ejercer el usuario sin más costo dentro de las 48 horas contadas a partir de la fecha y hora de llegada con la carga original al punto de destino de esta carga original y, si dentro de este lapso (48 horas) no carga de retorno, el transportista podrá retornar a su lugar de origen sin más responsabilidad de su parte pero, como se ha reiterado el usuario tiene que pagarle los kilómetros de retorno. Estas 48 horas aplicarán también para viajes fuera del territorio nacional.

**ARTÍCULO 5.- PAGO POR SOBRESTADÍA.** Se establece un valor referencial de cien dólares (US\$ 100.00 que el usuario pagará al transportista, por cada día de sobrestadía que retenga al transportista, posterior o adicional al tiempo sin costo para el usuario regulado en el artículo anterior. Esto es aplicable cuando el cabezal y el remolque sean propiedad del transportista.

El pago por sobrestadía podrá ser pagadero en dólares o en su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH).

Se establece un valor referencial de ciento cincuenta dólares (US\$ 150.00) que el usuario pagará al transportista, por cada día de sobrestadía que retenga al transportista fuera del territorio nacional, posterior o adicional al tiempo sin costo para el usuario regulado en el artículo anterior. Esto es aplicable cuando el cabezal y el remolque sean propiedad del transportista.

El pago por sobrestadía podrá ser pagadero en dólares o en su equivalente en Lempiras, al cambio oficial determinado a la fecha de facturación, conforme la Política Cambiaria que ejecuta el Banco Central de Honduras (BCH).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

La metodología en resumen es una serie de métodos y técnicas científicas que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. Dicho capítulo identifica y analiza variables de la teoría aplicada, la hipótesis, estrategias, técnicas e instrumentos aplicados en la investigación, las fuentes tanto primarios y secundarios de información utilizada, la unidad de análisis y unidad de respuesta. Se evaluará el efecto de las variables para obtener resultados sobre el planteamiento del problema.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Para realizar una investigación tiene que haber congruencia entre lo que se está investigando. Primero se tiene identificar los objetivos, la problemática y las variables. Es necesario que tanto objetivos como variables deben ser congruentes entre sí. Así mismo se debe de tener muy claro que es lo que se quiere lograr con este estudio y así saber cuál es la dirección correcta a seguir

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

En la matriz metodológica es posible planear el proceso que se va a iniciar para el desarrollo de la investigación. En la tabla 1 se puede observar cómo se relaciona el planteamiento del problema, los objetivos con las variables que se investigarán tanto dependiente como independientes.

**Tabla 3. Matriz Metodológica**

Diseño del Plan Estratégico para la Empresa de Transporte Logística Maya.					
Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
¿Qué impacto tendrá la implementación del modelo Balance Scorecard como diseño para el plan estratégico de la empresa Logística Maya para el año 2020?	¿Cuáles son las perspectivas financieras a seguir en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?	Diseñar el plan estratégico para la empresa Logística Maya que le permita implementar el modelo de balanced scorecard para el año 2020.	Determinar las perspectivas financieras a seguir en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.	Financiera	Plan Estratégico
	¿Qué perspectivas de los clientes se deben considerar en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?		Determinar las perspectivas de los clientes a considerar en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.	Clientes	
	¿Qué procesos internos serán necesarios en la implementación del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020?		Identificar los procesos internos necesarios en la implementación del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.	Procesos Internos	
	¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento y aprendizaje a implementar del modelo balance scorecard en el plan estratégico para la empresa logística maya para el año 2020?		Determinar las perspectivas de crecimiento y aprendizaje a implementar del modelo balanced scorecard en el plan estratégico para la empresa Logística Maya para el año 2020.	Crecimiento y Aprendizaje	

Fuente: Elaboración Propia

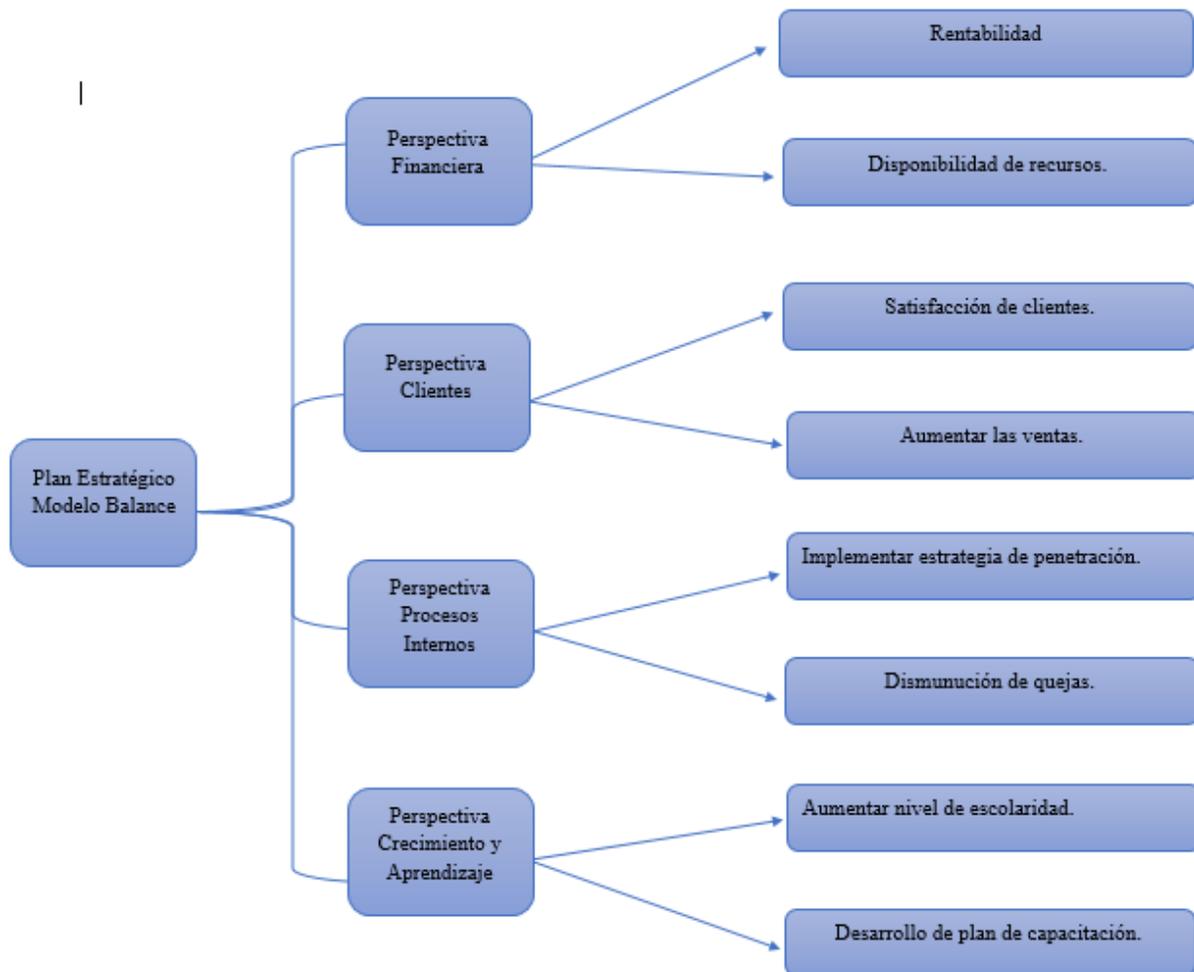
### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La definición operacional de las variables tiene como finalidad brindar al investigador las dimensiones importantes para la medición de cada una de las variables en el estudio de la investigación. Se denominan variables independientes a todo lo que se considera como la causa en una relación de las variables. Se conoce como variable dependiente al resultado o al efecto producido por la acción de la variable independiente; En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 120)

**Tabla 4. Operacionalización de variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Técnica
	Conceptual	Operacional			
Financiera	Operaciones financieras, la capacidad financiera de la empresa, la actividad financiera influye en los costes de producción de todas las ramas de la economía.	Es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.	rentabilidad	Liquidez/Prueba acida , cartera de recuperación de las cuentas por cobrar.	Observación y entrevista a expertos.
Cientes	Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.	De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.	satisfacción (encuestas )	Cientes nuevos, análisis de satisfacción de los clientes.	Observación y entrevista a expertos.
Procesos Internos	Conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión.	Procesos que se establecen en las empresas para el mejoramiento de la misma y el logro de os objetivos.	Control de procesos	Mercado alcanzado, reclamos actuales.	Observación y entrevista a expertos.
Crecimiento y aprendizaje	Proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores.	Es el análisis de la compañía en la areas de capital humano y clima organizacional para determinar en lo que debe de mejorar.	Desarrollo Humano	Niveles escolares, número de capacitaciones.	Observación y entrevista a expertos.

### 3.1.4 DIAGRAMA DE VARIABLES

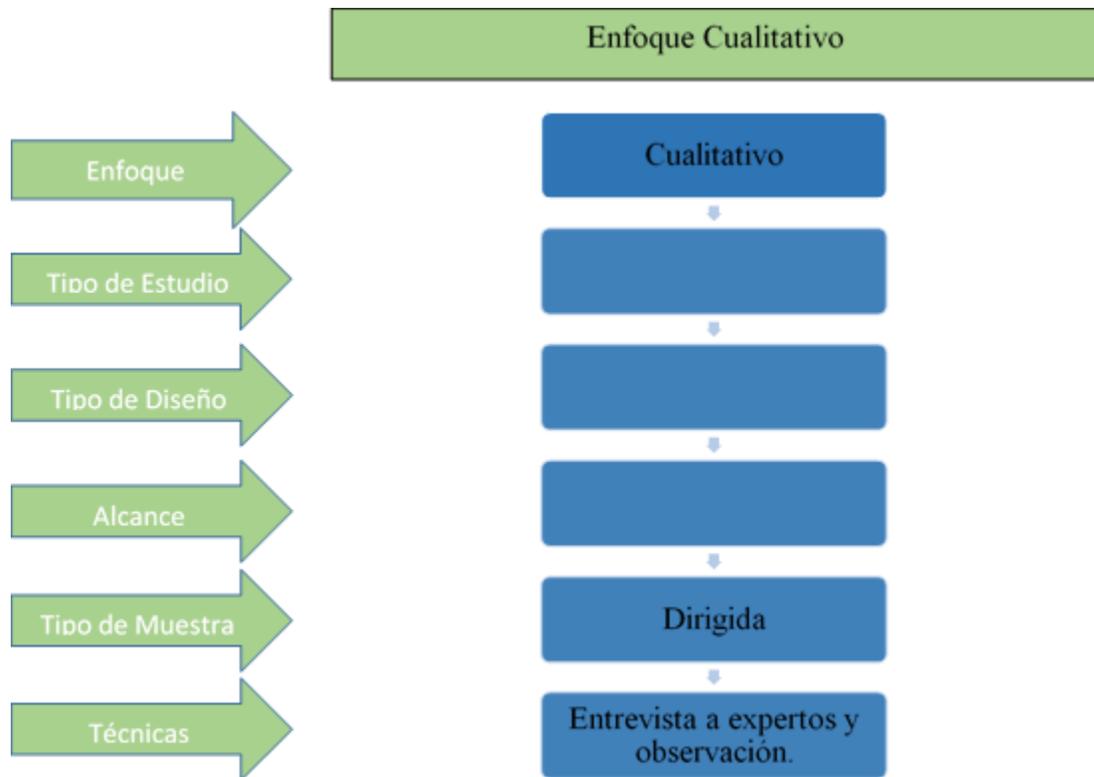


**Figura 2. Diagrama de variables**

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. “La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 9).

A continuación, en la figura 3 se plantea la mezcla de metodologías y estudios que serán la base para la investigación del Diseño de plan estratégico para la empresa de transporte Logística Maya.



**Figura 3. Mezcla de metodologías y estudios**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 POBLACIÓN

Como es una empresa pequeña que acaba de iniciar, se tomará su población que consta de siete empleados incluyendo el personal administrativo y pilotos.

Administrativos: 2

Pilotos: 5

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Cuestionario de preguntas abiertas.

#### 3.4.2 TÉCNICAS

Entrevistas a expertos y revisión documental.

#### 3.4.3 PROCEDIMIENTO

Los pasos a seguir para la implementación del modelo BSC Balanced Scorecard como diseño de plan estratégico en la empresa de transportes Logística Maya será utilizando la siguiente metodología:

##### 1) Realizar la definición estratégica

Este paso es fundamental ya que sentará las bases sobre las cuales se soporta la estrategia de la compañía, así como su esencia. Durante este proceso se deberán definir:

1) Misión: Este estatuto es el que comunica la razón de existir de la empresa, el propósito para el que fue creada.

2) Visión: Es una declaración que señala hacia dónde se dirige la empresa, un vistazo al futuro de cómo se ve en 10, 15 ó 20 años.

3) Valores: Son pilares muy importantes en la empresa, constituyen la filosofía y forma de trabajar así como la manera en que se conduce la gente que labora en ella, y los comportamientos que se promueven tanto de manera interna como hacia afuera de la organización.

4) Estrategia: Es el plan que determina los objetivos a largo plazo, así como las acciones y recursos requeridos para lograrlos. La estrategia debe de contestar la pregunta cómo se va lograr concretar la misión, visión y valores.

Michael Porter, reconocido como el padre de la estrategia moderna identifica 3 estrategias genéricas por medio de las cuales puedes lograr el crecimiento de tu empresa.

- 1) Liderazgo en costos: Esta estrategia se enfoca en ofrecer el precio más bajo del mercado a través de la reducción de tus costos.
- 2) Diferenciación: Consiste en ofrecer productos o servicios que el mercado perciba como únicos y con atributos que los hacen distinguirse con respecto a la competencia.
- 3) Enfoque: Al concentrarse en un segmento específico del mercado y lograr la especialización en cuanto a necesidades o preferencias de este grupo se logra mayor eficiencia.

Después de realizar la definición estratégica, el siguiente paso es establecer los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo buscando que sea un plan con visión a futuro. Los objetivos deben ser congruentes con la misión, visión, valores y estrategia.

Una vez definidos los objetivos, se van a categorizar para tener un balanced adecuado, de acuerdo a la metodología de Balanced Scorecard deben ser ubicados en alguna de las siguientes categorías o perspectivas:

- 1) Financieros / numéricos: En este rubro se consideran los objetivos relacionado a los indicadores financieros, por ejemplo, incrementar ventas, mejorar rentabilidad e incrementar el flujo libre de efectivo.
- 2) Enfocados en el cliente: Este apartado es un reflejo del mercado en el cual participa tu empresa. Algunos ejemplos de objetivos pertenecientes a éste son el mejorar la satisfacción del cliente, cumplir con expectativas, mejorar tiempos de entrega, aumentar porcentaje de clientes existentes que recompran, entre otros.

- 3) **Procesos:** Define las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones del negocio y que influyen en la eficiencia de la empresa como son: mejorar o mantener los niveles de calidad, mejorar eficiencias en procesos, aumento de productividad, etc.
- 4) **Desarrollo y aprendizaje:** Aquí se identifica la infraestructura necesaria para generar valor a largo plazo, generalmente se enfoca en tres áreas principales: equipo de trabajo, sistemas y clima laboral, desarrollo del capital humano, innovación de nuevos productos o servicios y nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que se pueden mencionar.

Generar formato de Balanced Scorecard para la Dirección General

Teniendo los objetivos categorizados y priorizados, se generará un formato de varias columnas con conceptos importantes.

- 1) **Objetivo definido:** incrementar el nivel de ventas de la compañía.
- 2) **Métrica:** ventas en dinero del periodo en curso comparado contra las ventas del mismo periodo del año anterior.
- 3) **Meta a lograr:** Aumentar un 20% con respecto al año anterior.
- 4) **Peso del objetivo:** 25% del total (esto dependerá de los objetivos de cada puesto, al final deben sumar el 100%).
- 5) **Resultado del período:** este es el cálculo de la métrica al día de evaluar el logro del objetivo.
- 6) **Indicador visual de resultados:** normalmente se utilizan los colores verde, amarillo y rojo para indicar el grado de cumplimiento del objetivo. Algunos formatos utilizan % de cumplimiento.
- 7) **Plan de acción/Iniciativas Estratégicas:** visitar 20 prospectos al mes por vendedor (las actividades o proyectos a realizar para alcanzar el objetivo).

Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico

El siguiente paso para la implementación del modelo BSC como diseño del plan estratégico en la empresa Logística Maya consiste en que el director o gerente general asigne a cada uno de sus gerentes los objetivos que les corresponden según su área de operación, por ejemplo, al jefe de operaciones se le asignan los objetivos pertenecientes al área de operaciones. Al momento de realizar el cascadeo se podrán redefinir las metas y los pesos por objetivo según las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

El proceso continúa de manera jerárquica, los gerentes deberán pasar a sus subalternos los objetivos a sus subordinados y así sucesivamente hasta llegar a todo el equipo de trabajo. Al realizar este procedimiento se estará desarrollando una alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con el capital humano.

Cada uno de los integrantes de la plantilla laboral debe tener su propio formato de Balanced Scorecard con sus objetivos, metas, métricas, pesos y planes de acción definidos.

Hacer las revisiones de BSC o de desempeño de tus objetivos

Una vez que la empresa Logística Maya cuente con la práctica del BSC, se debe programar las revisiones del cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevarán a cabo. En el caso del giro de Logística Maya, se deberá hacer de forma trimestral.

Para calificar el avance en la consecución de los objetivos, poder identificar los que están más atrasados y poder tomar decisiones respecto a planes de acción, se deben asignar según los parámetros una identificadora visual según el nivel de cumplimiento al momento de la revisión:

**Tabla 5. Indicadores de objetivos**

COLOR DE SEMÁFORO	% DE CUMPLIMIENTO
Verde	85 - 100
Amarillo	70 - 84
Rojo	0 - 69

El objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es tener una retroalimentación entre jefes y colaboradores.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS:

Son las que proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 53)

Entrevistas a expertos.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Representan el primer paso en el proceso de búsqueda de información, en particular cuando no se tiene una buena idea sobre cuales revistas, libros o documentos, que pueden ser de utilidad para el desarrollo de la investigación.

- 1) Se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:
- 2) Libros digitales sobre planificación estratégico
- 3) Tesis sobre diseño y planificación estratégica.
- 4) Documentos del CRAI
- 5) Información de la Empresa.

## CAPÍTULO IV. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS

### Misión

Brindar y garantizar un servicio de transporte seguro y de excelencia reconocido por los clientes, basado en un servicio de transporte de cargas rápido, seguro y confiable.

### Visión

Ser la empresa líder de transporte de carga pesada a nivel de Honduras y Centroamérica, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia.

### Valores

Los valores que nos inspiran:

Trabajo en equipo, honestidad, lealtad, compromiso y responsabilidad.

## 4.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 4.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa de transporte Logística Maya cuenta actualmente con siete clientes permanentes, con los cuales llena la capacidad de servicio completa de la empresa. Está compuesta actualmente por un Gerente General, un Jefe de Operaciones, un conserje y cinco pilotos de equipo pesado. La parte operativa que incluye coordinación de logística con clientes, coordinación de pilotos, mantenimientos y registros operativos está a cargo del Jefe de Operaciones. La parte administrativa que incluye cuentas por cobrar, cuentas por pagar, el departamento financiero y planeación es manejada por el Gerente General. La empresa cuenta con una oficina administrativa en la ciudad de San Pedro Sula, donde se maneja toda la información y operación.

En el caso de este rubro, la maquinaria o los equipos están en constante movimiento, es necesario contar con un conserje en motocicleta para dar y recibir documentos, paquetes y dinero en efectivo. La empresa por los momentos no cuenta con un predio para estacionamiento de unidades, utiliza las instalaciones de una empresa del mismo grupo familiar ubicado en la zona de Dos Caminos, Villanueva. En otros casos, se utilizan los estacionamientos del principal proveedor de combustible, siempre en la zona de Villanueva. Es necesario, y está dentro de los planes a futuro, encontrar un predio para el estacionamiento y mantenimiento de unidades de trabajo.

#### 4.1.2 ANÁLISIS FINANCIERO

La empresa actualmente cuenta con un préstamo por un valor de 1.5 millones de lempiras otorgado por Banco de Occidente, con la finalidad de comprar más equipo de trabajo y financiar una operación con el cliente Cervecería Hondureña, quien dentro de sus términos de pago la empresa está obligada a aceptar 120 días de crédito.

**Tabla 6. Estado de Ganancias y Pérdidas**

Hasta Diciembre 2018		
Activos		
Activo Circulante		
Dinero Disponible		
Caja Y Bancos	L929,859.18	
Total Dinero Disponible		L929,859.18
Cuentas por Cobrar	L515,377.31	
Pagos A Cuenta	L21,948.40	
Retencion 1% S/Renta	L12,617.65	
Total Activo Circulante		L1,479,802.54
Activos Fijos		
Equip. Oficina		
Equip. Oficina Costo Orig.	L5,000.00	
Total Equip. Oficina		L5,000.00
Equipo Pesado		
Equip para Bodega Costo Orig.	L670,000.00	
Furgones	L359,472.50	
Equip para Bodega Dep. Acum	(L18,562.50)	
Total Equipo Pesado		L1,010,910.00
Camioneta		
Costo Orig. DE Pic-Up	L601,584.00	
Camioneta Dep. Acum	(L19,852.28)	
Total Camioneta		L581,731.72
Total Activos Fijos		L1,597,641.72
Total Activos		L3,077,444.26
Pasivos		
Pasivos Circulante		
Cuentas Por Pagar	L39,595.93	
Deudas Bancarias	L496,829.09	
Total Pasivos Circulante		L536,425.02
Total Pasivos		L536,425.02
Capital		
Capital Social		
Capital Social	L50,000.00	
Total Capital Social		L50,000.00
Utilidades Retenidas	L328,594.47	
Utilidades por Año	L2,162,424.77	
Total Capital		L2,541,019.24
Total Pasivos y Patrimonio		L3,077,444.26

**Tabla 7. Balanza General**

1/1/2018 Hasta 12/31/2018		
Ingresos		
Ventas		
Ventas de Movilización	L10,037,708.10	
Ventas Exentas	L909,166.46	
Total Ventas		L10,946,874.56
Total Ingresos		L10,946,874.56
Costo de Venta		
Averia De Producto	L245.11	
Total Costo de Venta		L245.11
Ganancia/Bruto		L10,946,629.45
Costos		
Gastos Adm. y Generales		
Gastos Opertavos	L420,390.87	
Utiles de Oficina	L1,634.10	
Gastos Varios	L45,508.03	
Dep. Vehiculo	L19,852.28	
Dep. De Cabezales	L16,582.50	
Dep. Furgones	L7,507.50	
Total Gastos Adm. y Generales		L511,475.28
Gastos de Promoción y Anuncios		
Encomiendas	L11,283.55	
Total Gastos de Promoción y Anuncios		L11,283.55
Costos de Operación		
Reparaciones	L57,905.19	
Gastos Por Fletes	L5,812,778.28	
Renta	L50,480.00	
Seguridad	L265,600.34	
Teléfono	L24,233.57	
Gastos Operativos	L151,202.91	
Combustible	L866,362.04	
Total Costos de Operación		L7,228,562.33
Sueldos y Salarios		
Sueldos	L777,285.49	
Temporales	L107,174.65	
Bonificaciones	L60,900.00	
Total Sueldos y Salarios		L945,360.14
Beneficios del Empleado		
Seguro Social	L11,563.84	
Total Beneficios del Empleado		L11,563.84
Total Costos		L8,708,245.14
Ganancia Operativa		L2,238,384.31
Otros Ingresos		
Otros Costos		
Interés por Gastos	L26,771.80	
Gastos Por Comisiones	L23,964.00	
Gastos No Deducibles	L25,223.74	
Total Otros Costos		L75,959.54
Ganancias / Pérdidas Netas		L2,162,424.77

**Tabla 8. Estado de Ganancias y Pérdidas**

1/1/2019 Hasta 1/31/2019		
Ingresos		
Ventas		
Ventas de Movilización	L365,181.65	
Ventas Exentas	L226,523.48	
Total Ventas		L591,705.13
Total Ingresos		L591,705.13
Costo de Venta		
Ganancia/Bruto		L591,705.13
Costos		
Gastos Adm. y Generales		
Gastos Opertavos	L14,947.93	
Gastos Varios	L20,836.22	
Dep. Vehiculo	L9,926.14	
Dep. De Cabezales	L5,527.53	
Dep. Furgones	L3,011.25	
Total Gastos Adm. y Generales		L54,249.07
Costos de Operación		
Reparaciones	L141,949.40	
Gastos Por Fletes	L122,005.00	
Seguridad	L41,070.11	
Combustible	L130,885.18	
Total Costos de Operación		L435,909.69
Sueldos y Salarios		
Sueldos	L66,280.00	
Total Sueldos y Salarios		L66,280.00
Beneficios del Empleado		
Seguro De Transporte	L9,652.00	
Total Beneficios del Empleado		L9,652.00
Total Costos		L566,090.76
Ganacia Operativa		L25,614.37
Otros Ingresos		
Otros Costos		
Interés por Gastos	L5,353.50	
Gastos Por Comisiones	L490.00	
Gastos No Deducibles	L1,654.00	
Total Otros Costos		L7,497.50
Ganancias / Pérdidas Netas		L18,116.87

**Tabla 9. Balanza General**

Hasta Enero 2019		
Activos		
Activo Circulante		
Dinero Disponible		
Caja Y Bancos	L1,112,680.09	
Total Dinero Disponible		L1,112,680.09
Cuentas por Cobrar	L331,054.08	
Pagos A Cuenta	L21,948.40	
Retencion 1% S/Renta	L12,617.65	
Total Activo Circulante		L1,478,300.22
Activos Fijos		
Equip. Oficina		
Equip. Oficina Costo Orig.	L5,000.00	
Total Equip. Oficina		L5,000.00
Equipo Pesado		
Equip para Bodega Costo Orig.	L670,000.00	
Furgones	L359,472.50	
Equip para Bodega Dep. Acum	(L31,499.89)	
Total Equipo Pesado		L997,972.61
Camioneta		
Costo Orig. DE Pic-Up	L601,584.00	
Camioneta Dep. Acum	(L25,379.81)	
Total Camioneta		L576,204.19
Total Activos Fijos		L1,579,176.80
Total Activos		L3,057,477.02
Pasivos		
Pasivos Circulante		
Cuentas Por Pagar	L6,595.93	
Deudas Bancarias	L491,744.98	
Total Pasivos Circulante		L498,340.91
Total Pasivos		L498,340.91
Capital		
Capital Social	L50,000.00	
Capital Social		L50,000.00
Utilidades Retenidas	L2,491,019.24	
Utilidades por Año	L18,116.87	
Total Capital		L2,559,136.11
Total Pasivos y Patrimonio		L3,057,477.02

## 4.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 1) Análisis de tu entorno específico.

#### 4.2.1 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los principales proveedores para las empresas de transporte de mercancías por carretera son las empresas que fabrican los vehículos de transporte, los proveedores de neumáticos, las agencias de seguros, los talleres de reparación y mantenimiento de los vehículos y los distribuidores del combustible. Así, en general, estos proveedores están concentrados en pocas empresas. El poder de negociación de los proveedores dependerá del número de empresas oferentes, de la diferenciación del producto que ofrecen, así como de las características del cliente. Esto afectará positiva o negativamente al atractivo y rentabilidad del sector del transporte de mercancías por carretera. Respecto al número de empresas oferentes, antes de comenzar a estudiar el poder de negociación de estos proveedores, se agruparán en dos grupos. Por un lado, los proveedores de vehículos, neumáticos, seguros y talleres de reparación, y por otro lado, se analizará el poder de negociación de los proveedores de combustibles por su especial importancia.

En el primer grupo, los productos o servicios que ofertan los proveedores están escasamente diferenciados. En ese aspecto, los talleres de mantenimiento y reparación o de seguros no tendrán un gran poder de negociación (lo mismo ocurre con los proveedores de neumático), ya que la empresa de transporte tiene una considerable amplitud de opciones de otros proveedores de los que puede obtener una mejor calidad y precio. Sin embargo, el proveedor tendrá más poder de negociación cuando el cliente se trate de un transportista unitario que cuando se trate de una empresa grande, a la cual proporcionará incentivos o determinados descuentos.

Se puede decir, que el poder de negociación de los proveedores podría ser alto, en el caso de los proveedores de neumáticos; ya que estos productos son esenciales para un buen desarrollo posterior de la actividad del transporte. Pero en realidad, no tienen un importante poder de negociación respecto a la empresa transportista, debido a la existencia de más empresas que ofertan este tipo de productos.

En cuanto a los costes de cambio de proveedor (de forma general para los distintos proveedores que integran el grupo), las empresas de transporte de mercancías no tendrán importantes costes de cambio a la hora de elegir a otro proveedor. Sin embargo, el riesgo de la operación aumentará ya que no conocen por su propia experiencia cómo trabaja el nuevo proveedor, la calidad de los productos, etc. Por otro lado, analizando el sector de suministro de combustible, en el transporte de mercancías por carretera el diésel es el combustible de uso habitual.

Aunque estos proveedores ofrecen productos con baja diferenciación, sin embargo, cuentan con un importante poder. Esto se debe a que los derivados del petróleo son los combustibles principales de los vehículos, por lo que no tienen que luchar contra otras fuentes de energía alternativas ya que todavía no han alcanzado un importante desarrollo. El combustible representa uno de los costes más importante para las empresas de transporte de mercancías, es decir, tiene una relevancia importante en su estructura de costes. En este sentido, es requisito imprescindible para las empresas de transporte realizar un seguimiento eficiente del combustible consumido por sus vehículos.

El sector de suministro de combustible en Honduras está integrado por pocas empresas y es un sector muy concentrado (a diferencia del sector de transporte de mercancías por carretera), predominan las empresas grandes y cuentan con importante poder. En este sentido, los proveedores de diésel siguen una tendencia de fijación de precios similares (regulados también por el Gobierno de Honduras). Esto les dota de poder de negociación y le resta atractivo al sector del transporte de mercancías por carretera, perjudicando a los empresarios transportistas. Si el precio del galón del diésel es similar en las diversas empresas proveedoras, los transportistas no podrán beneficiarse de menos costes en su negocio al cambiar de proveedor. Sin embargo, esto también se traduce en un efecto negativo para los proveedores, para los cuales será difícil fidelizar clientes.

#### 4.2.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Los clientes de las empresas de transporte de mercancías por carretera corresponden con los clientes que se encuentran en el territorio nacional. Al estar constituido el sector del transporte de mercancías por carretera por un alto número de empresas, los costes de cambio de los clientes por

cambiar de un proveedor de transporte por otro son bajos. En este sentido, los clientes ejercen un importante poder a la hora de negociar el servicio, sobre todo en cuanto a los precios (incentivándose en época de crisis económica). Sin embargo, si el servicio que ofrece una empresa de transportes es diferenciado al del resto de sus competidores (personalización de los servicios proporcionando garantías a los clientes que no obtienen por parte de los competidores, etc.), aumentará el valor añadido del servicio prestado y se incrementarán los costes de cambio de los clientes. Por lo tanto, el poder de negociación de éstos disminuirá.

Así mismo, puede suceder que exista amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes. Es decir, consiste en que las empresas que antes eran clientes de las empresas de transporte de mercancías por carretera adquieren sus propias flotas de camiones para realizar el traslado de los productos, lo que pasaría a ser transporte privado. De acuerdo con esto, al integrar la actividad de transporte en su cadena de valor, garantizan un correcto desplazamiento de sus productos bajo las condiciones que ellos determinen.

Además, el desarrollo de esta actividad les permitirá reducir costes en el transporte de sus productos con respecto a cuándo se terceriza esta función, así como conocer información sobre los costes del proceso. Frente a esto, las empresas transportistas deben desarrollar una forma de trabajar y prestar servicio muy profesional y atractivo para los clientes, aprovechando todo su know-how y su experiencia. Así, su servicio será percibido como de gran calidad, lo que disuadirá a estas empresas de la idea de contar con sus propias flotas de camiones. Los clientes principales de las empresas de transporte de mercancías por carretera proceden del sector de la industria; de los cuales proviene la mayor parte de los ingresos del sector.

#### 4.2.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

Factores que funcionan como barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores al sector:

Política gubernamental.

La actividad del transporte de mercancías por carretera en sus comienzos no estaba muy regulada, y la proliferación de autorizaciones dio lugar a la gran atomización del sector. En Honduras, el IHTT y su reglamento son los que regulan la actividad del transporte de mercancías por carretera. De acuerdo con esto, el Gobierno ha impulsado una serie de requisitos que deben de cumplir aquellas personas que deseen obtener las autorizaciones para así acceder al sector. Con el endurecimiento de estos requisitos el Estado pretende limitar y contribuir a paliar la excesiva fragmentación del sector. De acuerdo con esto, para desarrollar la actividad del transporte público de mercancías por carretera es necesario poseer una autorización que habilite para ello. En este sentido, el otorgamiento de la autorización de transporte público estará condicionado a la acreditación de la empresa solicitante del cumplimiento de los siguientes requisitos:

- 1) Permiso explotación y/o certificado operación
- 2) Fotocopia de comerciante individual o social registrada
- 3) Placa particular del vehículo que sale
- 4) Revisión física mecánica boleta de revisión
- 5) Traspaso o contrato arrendamiento
- 6) Documentos autenticados
- 7) Apoderado legal
- 8) Carta poder
- 9) Poder especial o general mediante testimonio
- 10) Datos generales solicitante
- 11) Documentos autenticados
- 12) Solicitud fotocopia de comerciante individual o social registrada
- 13) Renuncia de derechos original otorgada mediante escritura pública revisión física mecánica  
renuncia de derechos original otorgada mediante escritura pública boleta de revisión, traspaso  
o contrato arrendamiento

Así, los requisitos o exigencias para acceder al sector se endurecen aún más en cuanto al transporte de mercancías en vehículos pesados. Con ello se pretende disminuir la saturación de la oferta de transporte, así como garantizar una formación mínima para acceder a la profesión (ya que el sector ha estado caracterizado por la informalidad).

#### Necesidades de capital.

Para comenzar a competir en el sector se requiere disponer de importantes fondos. Esto se debe a que hay que hacer frente a la adquisición del vehículo o los vehículos. El elemento imprescindible para empezar a competir en el sector es el vehículo. La inversión para adquirirlo es alta y varía en función de las características de éste. Tomando de ejemplo un vehículo articulado de carga general, en este caso tomaremos de ejemplo un cabezal entre los años 2005 a 2008, se requiere una inversión de LPS. 450,000.00 lempiras para adquirir el cabezal y LPS. 210,000.00 para adquirir el remolque.

#### Reacción de los competidores establecidos

En este sector, los nuevos competidores no tienen tradición de represalias. Con la entrada de nuevos competidores, a los que más se les complica la situación es a los transportistas unitarios y las empresas más pequeñas, que cuentan con menos recursos y cuya cuota de mercado se puede ver afectada negativamente. Se puede decir que la rivalidad toma valores mucho más importantes en los años que han estado caracterizados por una recesión económica. Al disminuir el número de mercancías transportadas, aumenta la rivalidad de las empresas; sobre todo a través de los precios.

#### 4.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos al transporte de mercancías por carretera son los diferentes medios a través de los cuales la demanda puede satisfacer su necesidad de transporte sin recurrir al camión (o cabeza tractora y remolque). Una de las limitaciones del modelo de las cinco fuerzas de Porter consiste en que no tiene en cuenta los productos complementarios. En este sentido, con la intermodalidad, el transporte ferroviario, aéreo y marítimo se podría considerar modos complementarios al transporte de mercancías y no sustitutos como tal.

El transporte de mercancías por carretera presenta una serie de ventajas e inconvenientes con respecto al resto de modos. Las ventajas más importantes son las siguientes: el transporte de mercancías a través de camiones o contenedores cuesta menos que si se realiza a través de otros medios. Además, presta un servicio puerta a puerta y “just in time”. La alta capacidad de penetración de las infraestructuras del transporte por carretera favorece estas operaciones y dotan a los vehículos de una gran capacidad para llegar a cualquier punto al que se deseen trasladar las mercancías (servicio directo que no tiene limitación de acceso). Se trata del único medio con el que se puede llegar a cualquier punto de origen o destino. Cuenta con una mayor posibilidad de negociar en cuanto a horarios de carga y entrega, precios, etc. También se trata de un medio muy flexible, ya que se adapta a la gran variedad de los clientes y a los requerimientos de estos, permitiendo a éstos obtener las mercancías en el momento preciso con rapidez de entregas y minimización de inventarios.

Según Ruíz Ojeda (2010), el transporte por carretera es muy rentable para transportar mercancías en trayectos que no superen los 400-500 km. Es decir, en distancias medias y cortas el transporte por carretera no tiene competencia.

A la hora de transportar mercancías, influye considerablemente en la elección del modo de transporte el tipo de mercancías de las que se trate. La carretera es el modo de transporte más flexible y versátil ya que permite el transporte de cualquier tipo de mercancías (ciertas limitaciones de peso) a cualquier sitio. Además, con el transporte por carretera, la frecuencia del número de desplazamientos prácticamente no tiene límites (esto no ocurre en el transporte ferroviario o aéreo, en los cuales se establecen determinados horarios para llevar a cabo el desarrollo de la actividad para no alterar el descanso de las personas a través del ruido que provocan). Así mismo, presenta una gran adaptabilidad, siendo el modo más usado dentro de los transportes terrestres, ya que ha sabido adaptarse de forma rápida a los cambios en la tecnología. Siendo que en Honduras las distancias entre ciudades no superan los 600 kilómetros, se podría decir que el transporte de carga terrestre no tiene competencia.

Adicionalmente, no existe en Honduras una red funcional ferroviaria para el transporte de mercancías, la única red de transporte marítimo que existe en el norte y sur del país son utilizadas para el trasiego de mercancías hacia el exterior.

#### 4.2.5 RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE LA INDUSTRIA.

Las empresas que se dedican al transporte de mercancías por carretera son competidoras directas unas de otras, es decir, son rivales que compiten a través de la misma tecnología para satisfacer la misma necesidad. De manera que cada una de estas empresas deberá desarrollar acciones concretas o una forma diferenciada de prestar el servicio para obtener ventaja con respecto a las demás.

Como ya se ha visto anteriormente el sector está integrado por un número importante de empresas y transportistas unitarios. Pero para poder estudiar más en profundidad la competencia y la rivalidad, se debe diferenciar entre el tipo de transporte que éstas pueden realizar en función de la capacidad de carga.

Así, se distinguen entre:

- 1) Transporte de Combustibles
- 2) Transporte de Producto Refrigerado
- 3) Transporte de Carga Seca
- 4) Transporte en Plataforma Abierta
- 5) Transporte de Contenedores

De acuerdo con esto, se puede decir que la competencia no es entre empresas como tal, sino entre las empresas que se encuentran en el mismo negocio. En este sentido se puede llegar a la definición de negocio. Este se define como la elección que las empresas realizan en el segmento concreto de clientes, tecnología y funciones al que se dirige. De este modo, la tecnología empleada y los clientes son los mismos, es decir, la carretera y los clientes que se encuentran en el territorio hondureño. Sin embargo, no todas las empresas satisfacen la misma necesidad, por lo que existen distintos segmentos de negocios.

## 4.2.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

### 4.2.6.1 POLÍTICO

El panorama político en Honduras ha estado marcado por mucha inestabilidad que ha causado paros de diversos sectores desde la problemática del año 2009. La sociedad en general ha encontrado una forma de presionar al gobierno de manera de manifestaciones en vías públicas que obligan a los negocios a parar de forma indefinida sus actividades comerciales. Agregando a esta problemática, la burocracia extrema con la que operan las entidades gubernamentales es un retroceso para los transportistas y empresarios que dependen en gran escala a numerosos permisos y trámites otorgados por el mismo gobierno. Estas medidas, restan competitividad al rubro y desarrollo económico del país.

### 4.2.6.2 ECONÓMICO

La economía de Honduras tiene como base principal la producción de banana, café y palma africana en la región. Su principal sector económico es el de agricultura, seguido por la minería y la maquila. La economía hondureña es la décimo octava economía de Iberoamérica en términos de producto interno bruto (PIB) nominal, y la décimo octava en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA).

Los datos publicados anualmente por el Fondo Monetario Internacional muestran que hasta el año 2015, la economía total de Honduras tuvo un ascenso, llegando a situarse en los 20.295 millones de dólares (Producto Interno Bruto). En la cuestión sobre la división de este PIB por la cantidad de habitantes del país, muestran que Honduras posee una PIB per cápita de 2.406 dólares (en nominal) y un PIB per cápita de 4.868 dólares (en PPA).

En 2016, Honduras era el país con mayor desigualdad de América Latina.



**Figura 4. Crecimiento del producto interno bruto de Honduras 2000 - 2009**

Fuente: (Fondo Monetario Internacional (FMI), 2019)

#### 4.2.6.3 INFLACION EN HONDURAS

La inflación en Honduras fue del 0.35 por ciento en marzo pasado, lo que llevó al 1,29 por ciento la tasa acumulada en el primer trimestre de 2018, informó una fuente oficial. La tasa de inflación acumulada en marzo fue inferior en 0,36 puntos a la del mismo mes de 2017, cuando fue del 1,65 por ciento, indicó el Banco Central en su informe sobre el índice de precios al consumidor (IPC). La variación mensual se explica principalmente por el alza en la tarifa del kilovatio de energía eléctrica residencial, el alquiler de vivienda y algunos alimentos, añadió el Banco Central. Señaló además que el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles; alimentos y bebidas no alcohólica; transporte; prendas de vestir y calzado; muebles y artículos para el hogar; salud y cuidado personal, entre otros, son los que más influyeron en la inflación de marzo, señaló el organismo hondureño.

El Banco Central indicó que la inflación interanual alcanzó en el primer trimestre el 4,3 por ciento, superior al 3,9 por ciento del mismo periodo de 2017. En diciembre de 2017 la inflación de Honduras fue de 0,65 por ciento, mientras que la interanual cerró en 4,7 por ciento, según el organismo monetario del país. Para 2018 las autoridades económicas prevén una inflación que no supere el 4 por ciento.

#### 4.2.6.4 POLITICA MONETARIA EN HONDURAS

El Banco Central de Honduras (BCH) informó este viernes de que decidió mantener su tasa de política monetaria sin cambios en un 5,75 % anual. El organismo hondureño indicó en un informe que la decisión respecto a la tasa de referencia tomó en consideración la evaluación económica nacional y externa, así como sus perspectivas. En el documento, el BCH señala que el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó a la baja las proyecciones de crecimiento mundial para 2019 y 2020 reflejando el menor crecimiento en la Zona Euro y otros países emergentes de Europa y América Latina. Asimismo, persiste la incertidumbre en relación a las políticas comerciales y tensiones geopolíticas focalizadas en algunas regiones del mundo (La Tribuna, 2019).

Agregó que la Reserva Federal de Estados Unidos mantuvo su tasa de referencia en el rango de 2,25 % y 2,5 % y anunció que será más cautelosa en los ajustes previstos de 2019, en respuesta al menor dinamismo esperado de la actividad económica y la inflación. El emisor apuntó que se observa «volatilidad en los precios internacionales del petróleo y del café, pero los precios futuros «más recientes indican que se ubicarían por debajo del precio promedio observado el año previo. En el contexto local, la actividad económica de Honduras ha mostrado «mayor dinamismo a partir de abril de 2018 y registró a noviembre del año pasado un crecimiento de 3,7 %, acercándose al promedio observado en los últimos años (3,9 %). La entidad hondureña señaló que a enero pasado el saldo de las reservas internacionales netas fue de 4.789 millones de dólares, producto de las remesas familiares y la industria de la maquila (La Tribuna, 2019).

Eso permite tener una cobertura de 4,8 meses de importación de bienes y servicios, menor a la registrada al cierre de 2018 (5,1 meses), añadió. La inflación total en enero pasado se situó en 3,95 %, inferior en 0,62 puntos porcentuales a la del mismo mes de 2018 (4,75 %) debido al menor ritmo de crecimiento en los alimentos (La Tribuna, 2019).

Las expectativas de los agentes económicos y los pronósticos de inflación para 2019 muestran un comportamiento descendente, ubicándose por debajo de 5 %. Asimismo, el organismo hondureño reafirmó su compromiso de implementar las medidas de política necesarias para contribuir a la estabilidad de precios y macroeconomía del país. (ACAN-EFE) (La Tribuna, 2019).

#### 4.2.6.5 POLITICA FISCAL

- 1) Resguardar el compromiso con la sostenibilidad fiscal para generar espacios que permitan una reducción paulatina de la deuda pública, aumentar el gasto social y reducir la brecha de infraestructura.
- 2) Impulsar un programa de inversión pública sobre la base de una perspectiva de mediano plazo que contemple las mejoras en la eficiencia y los costos posteriores de mantenimiento.
- 3) Asegura la sostenibilidad de los ingresos tributarios sin aumentar ni crear nuevos impuestos.
- 4) Mejorar una gestión de activos y pasivos públicos que contemple el análisis de los riesgos fiscales.
- 5) Hacer más eficiente y predecible el gasto del Sector Público No Financiero.

#### 4.2.6.6 SOCIO-CULTURAL

Alrededor de 20 millones de jóvenes en América Latina y el Caribe no trabajan ni estudian, según la investigación Millenials en América Latina y el Caribe: ¿Trabajar o Estudiar?

El estudio señala que las principales causas que provocan esta situación son las crisis económicas, la falta de políticas públicas, los problemas de salud y las obligaciones familiares.

En Honduras, las cifras no son distintas, ya que casi 800,000 jóvenes no estudian ni trabajan, según el último informe de Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Esto representa el 24.3% de los 3, 253,516 jóvenes entre 12 y 30 años que tiene el país.

La encuesta también señala que el 51.9% trabaja y el 23.8% solo estudia.

El economista Guillermo Altamirano señala en el país tanto en la zona rural como en la urbana las mujeres representan el 79% de los “ninis”.

#### 4.2.6.7 POBREZA CASCO URBANO Y RURAL

En el casco urbano se identificaron 111,764 hombres y 270,681 mujeres. Sin embargo, en las zonas rurales del país el número de mujeres es de 354,680 y 54,767 varones.

Esto representa una desventaja para cualquier empresa que necesita capital humano, puesto que las personas que no estudian pierden oportunidades de incrementar sus conocimientos personales y preparación académica básica, lo cual los limita a optar a nuevas oportunidades en la vida y en especial laborales. Específicamente en el rubro de transporte, existe solo una escuela de manejo que puede certificar pilotos de equipo pesado. Por lo general, la operación de un tractocamión es pasada de generación en generación, de padre a hijo, enseñanzas empíricas por medio de amigos o conocidos en el medio, lo cual genera un mal aprendizaje y muchas veces, las personas no tienen interés en aprender de forma correcta.

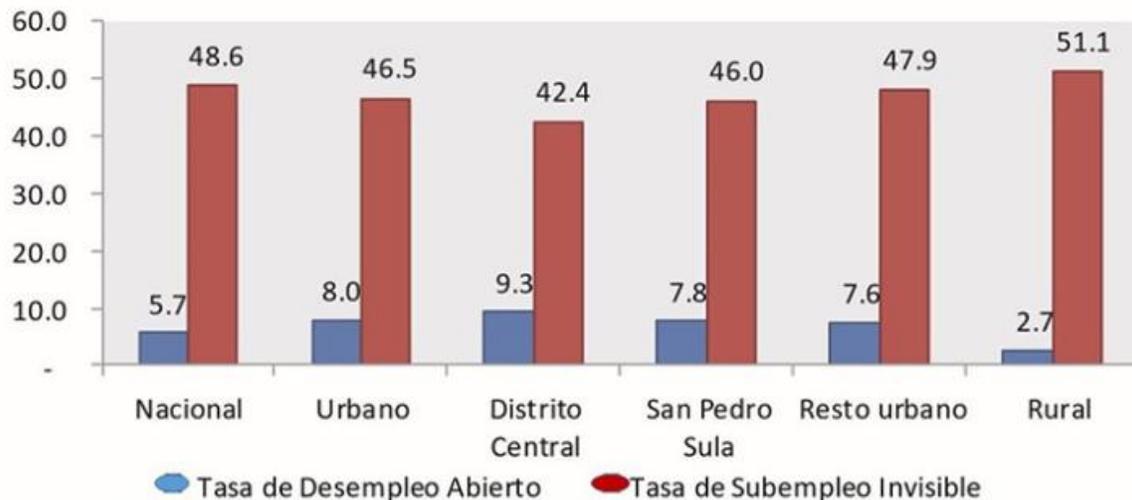
#### 4.2.6.8 DESEMPLEO EN HONDURAS

El desempleo abierto o personas que quieren trabajar, pero no encuentran empleo suman 247,173 hondureños tras bajar de 6.7 a 5.7 por ciento en el 2018, una reducción histórica según autoridades de la Secretaría de Trabajo y de Seguridad Social (STSS), pero puesto en tela de juicio por sindicalistas.

Honduras terminó el año pasado con la Población Económicamente Activa (PEA) de 4 millones 336 mil 378 personas, de estas, un millón 915 mil 443 son varones y 2 millones 420 mil 935 mujeres, de acuerdo con la reciente Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples.

La Tasa de Desempleo Abierto (TDA) de 5.7 por ciento de esa PEA, equivale a 247 mil 173 hondureños. “Tuvimos descenso en el desempleo abierto de 6.7 a 5.7 por ciento, es la tasa más delicada que tienen los hondureños, la disminución es importante”, destacó el titular de la STSS, Carlos Madero.

El 2018 cerró con 150 mil puestos de trabajo nuevos con el aporte de la empresa privada, entre un 60 y 70 por ciento, sin embargo, el sector informal agrupa a 2 millones de personas que se auto emplean. Los jóvenes son los que tienen la tasa más alta de desempleo en el país, seguido de los mayores de 35 años y las mujeres.



**Figura 5. Tasa de subempleo invisible y tasa de desempleo abierto**

#### 4.2.6.9 NIVELES DE ESCOLARIDAD

La educación ha sido considerada desde hace más de un siglo como uno de los factores fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los países. En Honduras, ha ocupado un puesto privilegiado en el Presupuesto de la República; sin embargo, el gasto/inversión en educación ha reducido sus niveles de crecimiento en los últimos años, a pesar de que Honduras continúa

presentado serias deficiencias en el desempeño educativo e importantes brechas de desigualdad entre lo urbano y rural, lo cual repercute sensiblemente en los niveles de pobreza y bienestar de la población aumento en las brechas en educación en Honduras.

Según el estudio “Calidad del Gasto en Educación Pre-Básica, Básica y Media: implicaciones para un combate más eficaz en contra de la Pobreza en Honduras” del Foro Social para la Deuda Externa y el Desarrollo de Honduras (FOSDEH), el Gobierno presenta serios retos para mejorar la eficiencia del gasto en educación e impactar positivamente en la calidad educativa del país.

Además de señalar un bajo desempeño educativo a nivel nacional en las materias de Español y Matemáticas, el estudio identifica una considerable brecha entre lo urbano y lo rural. Mientras el gasto rural en educación es más oneroso que el urbano, debido fundamentalmente a la proliferación de pequeñas escuelas uni-docentes y bi-docentes, el desempeño educativo por departamento de los niños del área rural alcanza rendimientos muy por debajo de sus pares urbanos. La excepción a estos casos son Francisco Morazán, Lempira y Olancho, donde los niños del área rural se desempeñaron mejor que sus pares urbanos.

Junto a esto, las deficiencias del sistema educativo son transmitidas de un nivel a otro: al nivel medio, universitario y al ámbito laboral. Tomando el caso del acceso al nivel universitario, el estudio encontró “una tasa decreciente de admisión en la universidad estatal: en 2006, primer año de aplicación del examen de admisión, 87.7% lograban el puntaje necesario para ser admitidos, en 2013 y 2014 solamente el 60.2% y 47.2% fueron admitidos respectivamente” (FOSDEH, 2017)

**Tabla 10. Indicadores de educación**

65	Años de estudios promedio de la población	Años	7.7	INE
66	Tasa de analfabetismo	%	12.9	INE
67	Tasa de cobertura (Primaria)	%	90.0	INE
68	Años de estudio promedio del jefe de hogar	Años	6.9	INE
69	Tasa de Repitencia (Primaria)	%	5.0	INE

#### 4.2.6.10 TECNOLÓGICOS

La aplicación Uber Freight permite conectar a los camioneros profesionales con quienes precisan transportar grandes cargas a largas distancias.

Operando desde hace ya 18 meses, Uber Freight fue probado primero en Texas y hoy se encuentra disponible en unos 48 estados de EE.UU., contando con decenas de miles de conductores de camiones afiliados a la plataforma, comprometidos con el transporte de la carga solicitada desde un punto a otro cuando los usuarios lo necesiten.

La plataforma muestra qué transportistas se encuentran disponibles en el área, el costo del viaje o el tiempo que demorará, además de poder realizar un seguimiento de su carga en tiempo real. Al menos en EE.UU., los transportistas cobran por su servicio en 2 días máximo.

El objetivo de Uber no es cambiar la estructura actual de la industria logística, ni reemplazar a sus actores principales, sino que generar una relación de colaboración con los comerciantes, las navieras y los conductores.

La entrada de Uber al mercado hondureño y Centroamericano representaría una gran ventaja visto desde una perspectiva económica, para los transportistas hondureños. Sin embargo, en el país existen ya numerosos “intermediarios de carga” que prácticamente hacen el mismo trabajo que haría UBER, causaría una nueva problemática a nivel nacional, derivadas de las tarifas a pagar dentro del país.

#### 4.2.6.11 ECOLÓGICO

Todavía no existe en Honduras una normativa que regule la emisión de gases en el medio ambiente de los vehículos tractocamiones. En Estados Unidos si existe, y las unidades traen incorporadas en su sistema un dispositivo que regula la cantidad de dióxido de carbono que los tractocamiones emiten al medioambiente, esta unidad es eliminada de los equipos cuando entran al país.

#### 4.2.6.12 LEGAL

El sector transporte está regido en Honduras por el Instituto Hondureño de Transporte Terrestre quien es el ente responsable de regular todo lo relacionado con el transporte de carga y otros. Como anteriormente se ha detallado, Honduras ha sufrido en el año 2019 una serie de disputas entre transportistas y empresarios por una ley aprobada en el Congreso que impone una tarifa mínima para el cobro de servicios de transporte.

##### Disposiciones generales

ARTÍCULO 1.- Esta Ley es de orden público, tiene por objeto establecer la estructura administrativa y funcional de los organismos competentes para su aplicación, asimismo regular la forma, condiciones y requisitos necesarios a que debe estar sujeta la prestación del servicio público y especial de transporte terrestre de personas, carga o mercancías.

ARTÍCULO 2.- La finalidad primordial de esta Ley es la de obtener para los Usuarios del servicio público y especial de transporte, las mayores y mejores condiciones de calidad, seguridad, comodidad, eficiencia, economía y representatividad establecidas bajo el principio de equidad en cuanto a la inversión realizada por los prestadores del mismo en consonancia con los tratados internacionales sobre la materia ratificados por el Estado de Honduras, de los cuales es signatario. Se debe garantizar a los Usuarios representatividad en la toma de decisiones.

ARTÍCULO 3.- Para los efectos de aplicación e interpretación de la presente Ley y sus reglamentos, se entiende por:

- 1) ANTIGÜEDAD DE LA UNIDAD: Período máximo permitido para que una Unidad de transporte pueda ser utilizada en la prestación del servicio.
- 2) CARGA: Las mercaderías, semovientes, cosas o especies y todo tipo de bienes o mercancías, que son trasladados de un lugar a otro por vehículos automotores u otro medio de transporte terrestre.

- 3) **CARGA SOBREDIMENSIONADA:** Aquella que sobrepasa las medidas de las especificaciones técnicas legales autorizadas.
- 4) **CARGA ESPECIALIZADA:** Productos que requieren de un manejo diferenciado, específico y especial por constituir riesgo para la salud de la población y el medio ambiente o, que requiera equipo especializado para su transporte.
- 5) **CATEGORÍA DE SERVICIO:** Es la calidad de servicio público de transporte en atención a su rapidez, precio y otras condiciones que se establezcan.
- 6) **CERTIFICADO DE OPERACIÓN:** El documento necesario para operar legalmente un vehículo automotor o uno sin tracción propia, destinado al servicio de transporte público o especial.
- 7) **CERTIFICADO DE VEHÍCULOS:** Constancia de que un vehículo destinado a la prestación del servicio ha aprobado satisfactoriamente, por órgano calificado, el proceso de verificación sobre el estado de funcionamiento, mecanismos de seguridad, comodidad y otros necesarios que a juicio del Instituto debe disponer.
- 8) **CERTIFICADO DE PILOTOS:** Constancia de que una persona natural que labore o pretenda laborar en un vehículo destinado a la prestación del servicio, ha aprobado satisfactoriamente por órgano calificado, el proceso de verificación sobre su capacidad, aptitud y otras cualidades necesarias que a juicio del Instituto debe poseer.
- 9) **CONCESIÓN:** Autorización que el Estado otorga, a través del Instituto, a personas naturales o jurídicas para que puedan gozar del derecho de explotar de forma comercial la prestación del servicio de transporte.
- 10) **CONCESIONARIO:** La persona natural o jurídica que goza de un Permiso de Explotación y Certificado de Operación para explotar comercialmente el servicio de transporte bajo las condiciones y requisitos fijados en esta Ley.

- 11) **CONSORCIO OPERATIVO:** Es el grupo de empresas individual o colectivamente considerado que se reúnen para operar de manera conjunta, manteniendo su independencia financiera y jurídica, estableciendo una estructura de segundo nivel para lograr una planificación única de los servicios que concurren en un corredor vial común, planificación de los servicios, su control, su estadística de operación, los sistemas de comunicación, diseño de rutas, esquemas de inversiones, implementación de tecnología y topología de flota; determinados a través de niveles técnicos establecidos por el Instituto.
- 12) **CORREDOR COMÚN:** Es el trayecto que comparten dos (2) o más rutas regulares, razón por la cual no es exclusivo de ningún operador.
- 13) **DEMANDA EXTRAORDINARIA:** Es el requerimiento del servicio de transporte colectivo que excede de forma temporal las previsiones originales de la operación del servicio y, que se origina en actividades ocasionales y de poca duración, tales como la Semana Santa, vacaciones de medio año y actividades de fin y principio de año.
- 14) **DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA:** Es el requerimiento del servicio de transporte colectivo que disminuye las previsiones originales que sirvieron de base al otorgamiento de la concesión, debido a la disminución poblacional o a la variación de las condiciones operativas.
- 15) **EL INSTITUTO:** Instituto Hondureño del Transporte Terrestre, que puede identificarse con sus iniciales (IHTT), es el órgano encargado de la ejecución de esta Ley.
- 16) **ESTACIÓN O PARADA:** Es el sitio destinado, dentro de una ruta, a la detención momentánea de un vehículo, para embarcar o desembarcar personas o carga.
- 17) **ESTACIONES TERMINALES PARA SERVICIO DE TRANSPORTE:** Son locales en que se reciben y despachan los vehículos destinados al transporte terrestre.
- 18) **EXTENSIÓN DE RUTA:** Es la ampliación de una concesión ya otorgada, que no exceda de veinte (20) kilómetros adicionales.

19) EXCESO DE PASAJEROS: Es el número de pasajeros que excede lo establecido en el permiso de operación de la Unidad correspondiente

20) HORARIO: Es la frecuencia cronológica en que prestan el servicio, los vehículos de transporte que gocen de una concesión otorgada por el Estado.

21) INTINERARIO: Son lugares y las escalas entre los cuales se preste el servicio de transporte público. 22) LA LEY: Es esta Ley de Transporte Terrestre de Honduras.

22) LICENCIA DE TRANSPORTE TERRESTRE: Es el documento que contiene la autorización para que una persona determinada pueda ser Piloto de una Unidad de transporte terrestre.

#### COMISIÓN DIRECTIVA DEL TRANSPORTE TERRESTRE (CDTT)

ARTÍCULO 8.- El Instituto Hondureño del Transporte Terrestre (IHTT), es dirigido por la Comisión Directiva que está integrada por tres (3) comisionados y una Secretaría General. Los comisionados duran en su cargo tres (3) años, nombrados y removidos con causa justificada por el Presidente de la República, de una lista de seis (6) candidatos propuestos por el Consejo Asesor. Deben ser seleccionados mediante mecanismos transparentes y públicos. Los relacionados tres (3) comisionados deben tener conocimiento especializado o experiencia, en cualquiera de los campos siguientes: 1) Comisionado especialista en el rubro; 2) Comisionado especialista en administración; y, 3) Comisionado especialista en finanzas. La presidencia debe ser rotativa cada año por decisión del Presidente de la República, para garantizar la continuidad en las acciones institucionales se nombrará en años diferentes a los comisionados(as).

ARTÍCULO 9.- Para ser miembro de la Comisión Directiva del Transporte Terrestre (CDTT), se deben reunir los requisitos siguientes:

- 1) Ser hondureño por nacimiento; 2) Poseer Título Universitario; 3) Contar con experiencia profesional de al menos diez (10) años, con conocimientos sobre el transporte terrestre; 4) Estar en el pleno goce de sus derechos civiles y ser de reconocida honorabilidad; 5) No ser concesionario directo ni indirecto del servicio de transporte, ni encontrarse en alguna

circunstancia que pudiere provocar conflicto de interés como miembro de la Comisión Directiva. Esta prohibición se extiende a los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y el segundo de afinidad; 6) No ser pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los titulares de los Poderes del Estado; y, 7) No tener cuentas pendientes con el Estado.

#### 4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y EL SECTOR

##### 4.3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**Tabla 11. Información sobre la competencia**

EMPRESA	DOMICILIO	DIRECCION
Tranycop	San Pedro, Sula  El Salvador  Managua	Ubicados en el Km. 6 carretera hacia El Polvorín contiguo a Agencia Barrett en San Pedro Sula, Honduras C. A. Ubicados en el Km 82 ½ carretera Sonsonate – Acajutla. Ubicados en Sabana Grande, de donde fueron los rieles, dos kilómetros al Sur contiguo a tanques de ENCAL.
Honduras Logistic	San Pedro, Sula	Barrió Guamilito S.P.S, 4 calle 1ra y 2da ave N.O, Cortes, Honduras.
Transportes y Encomiendas de Carga Mejía.	San Pedro, Sula	Col. Suyapa, Chamelecón Atrás De Becamo.

Hay una cantidad grande de empresas que se dedican al rubro del transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, se eligieron tres las cuales son con las que se compite con los clientes, cada una de ellas tienen características que las hacen atractivas para ser elegida por los clientes para que se les preste el servicio de transporte de carga. Logística Maya busca caracterizarse por el servicio de calidad prestado y por sus precios para que estos sean más atractivos para ser elegidos por clientes, otra de las cosas que viene apoyar es el hecho de dar más días créditos que los que ofrece la competencia ya que hoy en día las empresas juegan con su flujo de efectivo y tratan de obtener más tiempo en sus pagos.

El mercado de transporte Terrestre de Honduras esta compuestas por dos segmentos, los transportistas unitarios y las empresas constituidas que son propietarias de cinco o más unidades. El mayor porcentaje de mercado se concentra con los unitarios, pues estos son más numerosos. La ventaja de los unitarios es la parte de impuestos y costos, por ser ellos sus dueños, los costos operativos son relativamente bajos, y muchos de ellos no están legalizados por lo que no pagan impuestos.

Dentro de la empresa privada se puede encontrar el competidor más grande que es TRANYCOP.

TRANYCOP ofrece los servicios de Transporte de Carga para Furgones, contenedores sobre chasis, carga extra pesada y sobredimensionada y carga líquida y combustible abarcando el más grande espectro del mercado de transporte sobre Honduras. Cuentan también con equipo para montacargas de varias capacidades, mulitas hidráulicas para movimientos internos en yarda, Low boy – drop deck, Top Loader de 35 Toneladas, 40 Furgones refrigerados, 250 Furgones secos, Plataformas de 40' y 45' y 2 portacontenedores. Tranycop tiene una flota de 500 cabezales de línea para viajes a cualquier parte de Honduras y Centroamérica.

Tranycop está ubicado en el Km. 6 carretera hacia El Polvorín contiguo a Agencia Barrett en San Pedro Sula, Honduras C. A. En un área de 15,000 metros cuadrados, donde se encuentran las oficinas de administración, operaciones, taller de Mantenimiento y un área de parqueo de cabezales.

El Predio C tiene un área de 50,000 m<sup>2</sup> para equipos vacíos, remolques y cabezales con una nave para el control de entrada/salida donde se realizan las inspecciones de todos los equipos. Este predio alberga a su vez todas las oficinas del área de operaciones (tráfico, logística, despacho, monitoreo y control de combustible).

El predio también cuenta con una galera donde se realizan reparaciones a remolques. Iluminación general en el predio, seguridad, baños y duchas para motoristas son otras de las características de este predio, al igual que un generador eléctrico de 110 KW.

#### 4.3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL ENTORNO ONLINE O DIGITAL.

Con la tecnología avanzando a cada momento todos los emprendedores o dueños de grandes compañías saben que el uso de las redes sociales es clave para llegar a sus clientes potenciales, es por eso por lo que la mayoría de las empresas cuentan con un sitio web en donde les muestran a los clientes quienes son y ofrecen sus servicios de una manera atractiva para que los mismos pueden observar a detalle todo lo que tienen para ofrecer al público.

Las empresas de transporte incluyendo a Logística Maya tienen sus páginas web y postean fotografías de sus unidades equipas con las que cuenta, también ofrecen su servicio de una manera atractiva para que los clientes los elijan. Por otro lado, tienen la información de las rutas en la cuales tienen presencia para no desaprovechar el que alguna compañía requiera sus servicios.

Además, se debe recordar que, aunque creamos que los clientes no ven los sitios web y que todo llega porque alguien menciona a la empresa o porque los mismos buscan reuniones para ofrecer los servicios con los diversos clientes, en algún momento ellos buscan información más detallada para estar completamente tranquilos de que sus productos estarán e irán en buenas manos y llegaran a si destino final. Aquí se aplica definitivamente que estar en internet no es una opción, es una obligación.

#### 4.3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.

El rubro de transporte en Honduras es bastante amplio, como se mencionó anteriormente existen varias modalidades de transporte como ser acarreo de materia prima a granel, combustibles y carburantes, producto refrigerado, movimiento de ganado vacuno, porcino y avícola, transporte de carga marítima, carga seca, agricultura, carga en plataforma y carga de maquinaria con equipo tipo low-boy. Todas estas divisiones representan un nicho de mercado diferente para cada transportista, cada una de estas secciones del mercado también representan el uso de diferentes tipos de equipos. Por lo general el transportista hondureño se enfoca en un solo mercado, puesto que manejar diferentes secciones de transporte es complejo.

La empresa Logística Maya se enfoca en la carga de producto seco. Este tipo de carga se maneja en furgones o contenedores de tipo “seco” y se les llama así a los contenedores fabricados de materiales como aluminio y compuestos similares, por dentro recubiertos de láminas de plywood y pisos de madera. Estos contenedores vienen en tamaños de longitud desde los 45, 48 y hasta 53 pies.

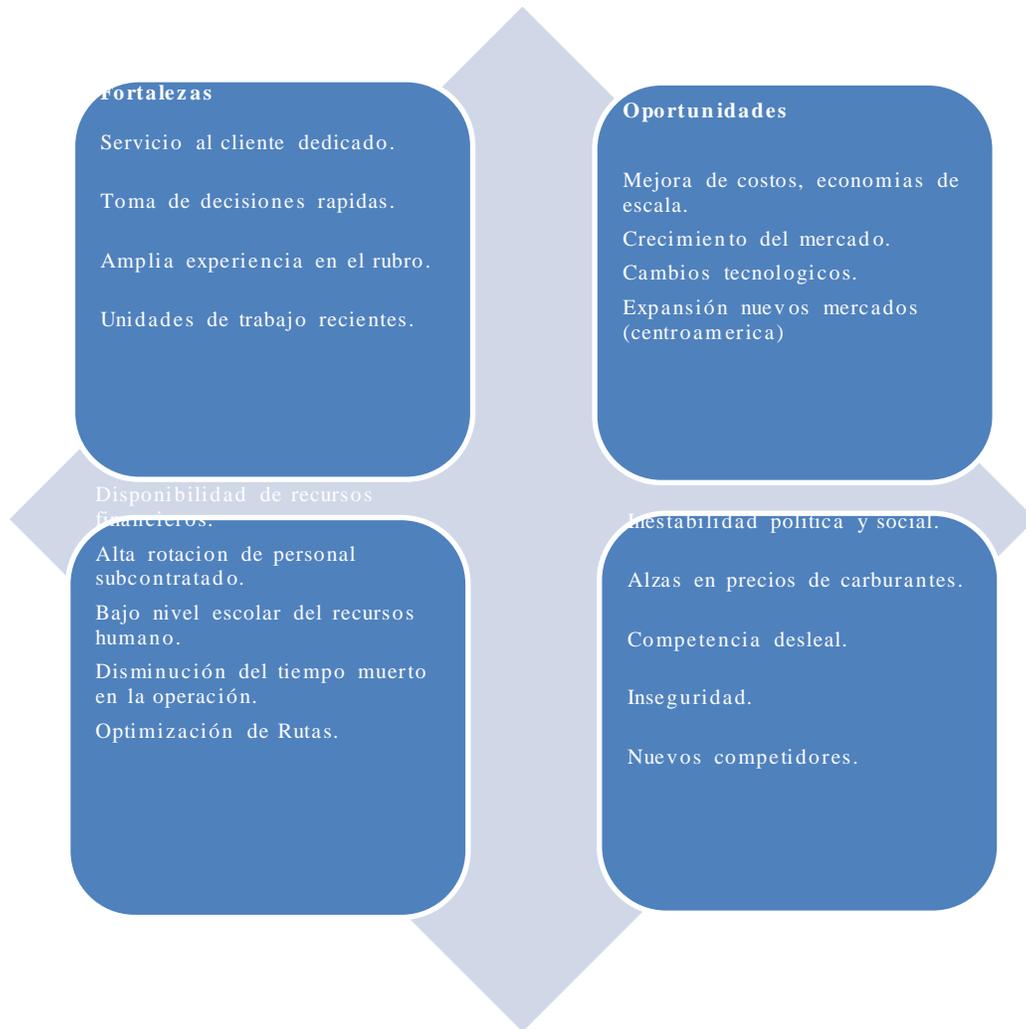
Entre más largo el contenedor, más posibilidades existen de captar mercado, puesto que el espacio de carga es más amplio y por ende más económico para el cliente el acarreo de su carga. El contenedor de 45 y 48 pies es más resistente al manejo de cargas muy pesadas, pero con la reciente legislación de parte del Instituto de Transporte y el constante monitoreo en carreteras por medio de básculas, están desalentando la sobrecarga de unidades de transporte.

Dentro de la sección de transporte de carga seca, existen aproximadamente 20 empresas constituidas legalmente y operando con sus permisos de operación y explotación al día, y por otro lado se encuentran unos 400 a 500 transportistas unitarios. La ventaja de las empresas legalmente constituidas y con quien Logística Maya compite, es que los clientes considerados “grandes” son a quienes extienden contratos de trabajo.

La desventaja, es que las empresas legalmente constituidas por lo general acarrearán costos más grandes que los unitarios debido al pago de impuestos, costos operativos y de manejo, por ende, competir con unitarios es difícil debido a la falta de regulación que estos conllevan.

## 4.4 DIAGNOSTICO: FODA Y CAME

### 4.4.1 MATRIZ FODA



**Figura 6. El análisis DAFO**

### 4.4.2 ANÁLISIS CAME

#### 4.4.2.1 DEBILIDAD: ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO.

Forma de corregir la debilidad: Tener conductores fijos dentro de la compañía que estén siempre para darles el servicio a nuestros clientes.

#### 4.4.2.2 AMENAZA DESTACADA: INESTABILIDAD POLÍTICA Y SOCIAL.

Forma de afrontar la amenaza: Estar en comunicación con los altos mandos del transporte a nivel nacional para saber los pormenores de lo que está sucediendo y las medidas a tomar en caso de huelgas, para tener planes de acción para evitar detener el servicio a los clientes y exponer a los conductores y activos de la compañía.

#### 4.4.1.3 FORTALEZA DESTACADA: SERVICIO AL CLIENTE DEDICADO

Forma de mantener la fortaleza: Realizar estudios (encuestas, visitas, “feedback”, etc.) para saber si los clientes están satisfechos con el servicio prestado y si hay mejoras en las cuales se debe trabajar.

#### 4.4.1.4 OPORTUNIDAD DESTACADA: EXPANSIÓN NUEVOS MERCADOS

Forma de explotar la oportunidad: Realizar estudios de posibles clientes a nivel centroamericano a los cuales podemos ofrecer nuestro servicio de transporte de carga pesada demostrándoles que somos los mejores compartiendo historias de satisfacción de nuestros clientes por medio de las diversas redes sociales.

### 4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### 4.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- 1) Mejorar en el primer semestre del año el grado de satisfacción de los clientes en la prestación del servicio de transporte de carga por carretera mediante la reducción de quejas.
- 2) Alcanzar en un periodo de 6 meses un nivel apropiado de desarrollo organizacional que permita potenciar las capacidades del talento humano mediante un programa de capacitaciones y la medición de su nivel educativo.
- 3) Incrementar durante el primer semestre un 20 % los niveles de rentabilidad financiera, para garantizar la operatividad y el crecimiento económico de las rutas de Logística Maya.

- 4) Mejorar en un periodo de 5 meses la capacidad competitiva y el posicionamiento en el mercado de Logística Maya. Ejecutando permanentemente una investigación de mercados para saber de los clientes y la competencia.

#### 4.5.2 OBEJTIVO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

##### 4.5.2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIA

###### 4.5.2.1.1 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

La empresa de transporte Logística Maya presta servicio de transporte de producto terminado y envasado, para empresas que se dedican a la producción, comercialización de alimentos para camarones, así como productos de primera necesidad. Para brindar un servicio de seguridad, confiabilidad y puntualidad se considerará las siguientes estrategias:

- 1) Rastreo y seguimiento de unidades
- 2) Modernización de vehículos
- 3) Modernización de equipos de arrastre
- 4) Subcontratación de vehículos particulares
- 5) Control y mantenimiento preventivo de unidades

###### 4.5.2.1.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

El precio del servicio de transporte es un factor muy importante y decisivo por parte de un cliente, pero también influye directamente en la vida de una empresa, a continuación, se plantea las siguientes estrategias:

- 1) Estrategia de fijación del nivel de precios
- 2) Plazos y condiciones de pagos
- 3) Descuento por nivel de consumo

#### 4.5.2.1.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA

Estas estrategias definen cómo y dónde comercializar el servicio que se ofrece, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

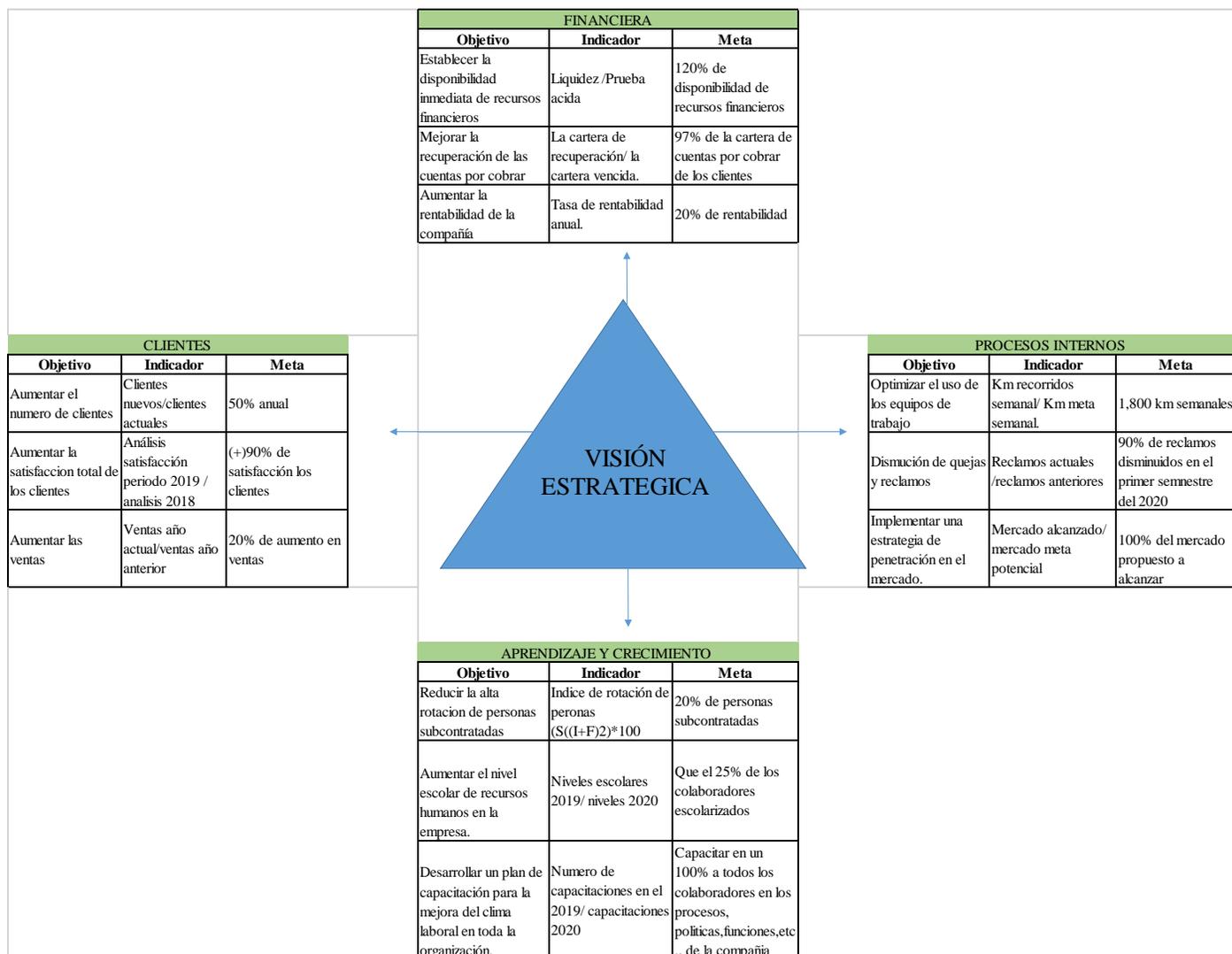
- 1) Apertura de Oficina
- 2) Conductores experimentados

#### 4.5.2.1.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

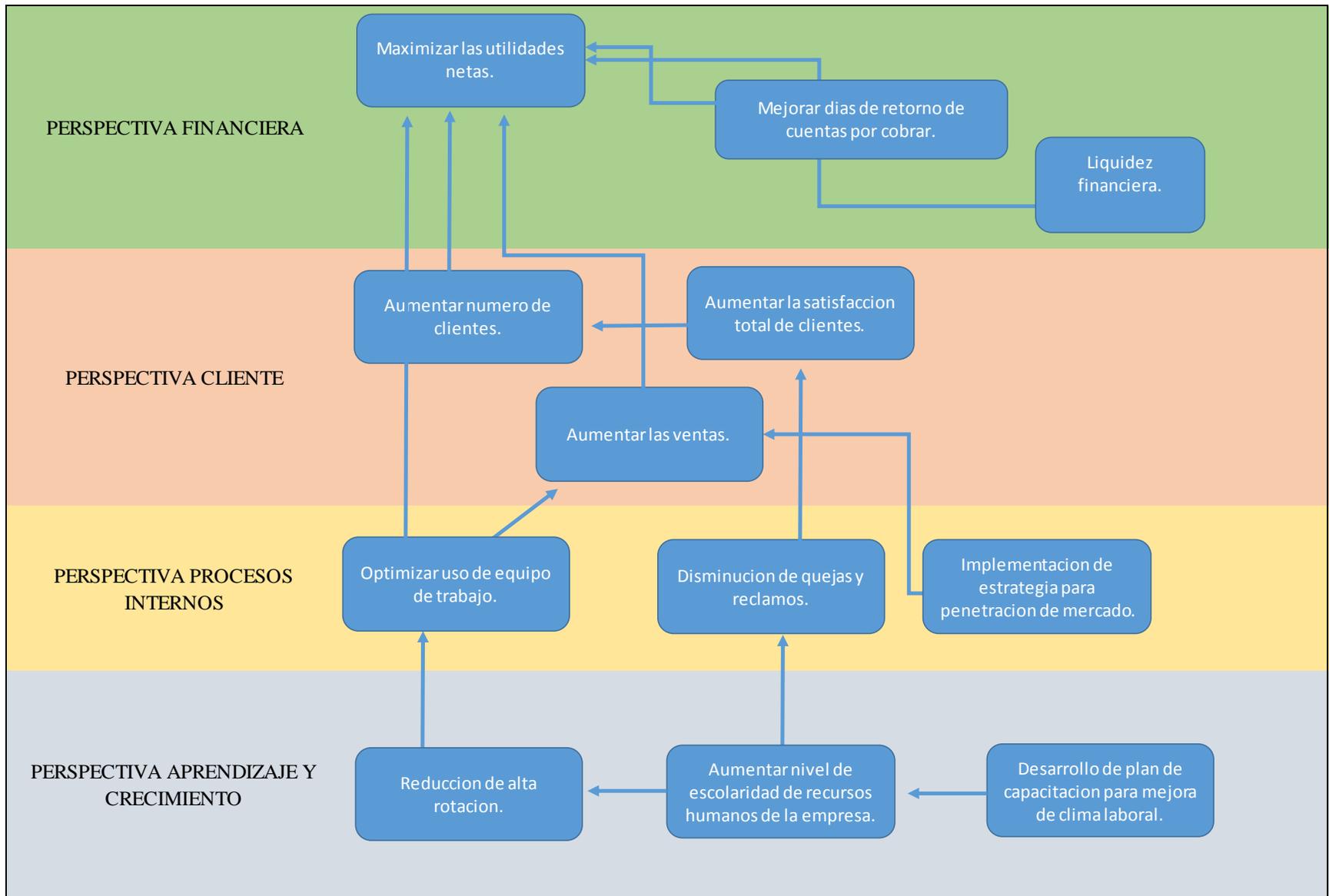
Se utilizará publicidad informativa para hacer conocido el nombre comercial en el mercado de tal manera que se transmita un mensaje adecuado para alcanzar el posicionamiento deseado.

- 1) Imagen corporativa
- 2) Publicidad en medios
- 3) Publicidad visual en vehículo

### 4.5.3 HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



79 **Figura 7. Modelo Cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard.**



**Figura 8. Mapa estratégico**

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) De acuerdo con la investigación realizada se determinó que el balanced scorecard es una herramienta que permite visualizar de manera más integra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización.
- 2) Las perspectivas financieras y la de los clientes deben de ir de la mano ya que dependiendo de la satisfacción que generemos en los clientes y el número de estos lograremos una mayor rentabilidad en el negocio.
- 3) Se deben determinar los procesos internos que son necesarios en la implementación del balanced scorecard que serán de ayuda para el logro de los objetivos establecidos por la compañía Logística Maya.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda que al momento de la implementación del balanced scorcard se comunique a toda la compañía lo que se quiere lograr, para que de esta manera desde el personal administrativo hasta los conductores conozcan el plan que se va a ejecutar para el logro de los objetivos y metas de la empresa.
- 2) Se recomienda que los indicadores de la parte financiera y de los clientes siempre vayan de la mano para que los objetivos de ambos se pueda lograr de una manera efectiva para la compañía.
- 3) Se recomienda que al momento de modificar los indicadores para las diversas áreas siempre se tenga en cuenta que deben de ser alcanzables para que la empresa vaya viendo óptimamente la comparación de un periodo con otro y los mismos nos permitan visualizar si la empresa ha ido mejorando en las diversas actividades que se plantearon.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

En la última sección de esta investigación se elabora un plan de acción el cual le permitirá a la empresa Logística Maya poner en práctica la estrategia de marketing propuesta para su ser desarrollada en la compañía.

### **TITULO DE LA PROPUESTA**

La propuesta para la empresa Logística Maya es la aplicación de un plan estratégico que le permita alcanzar nuevos clientes y aumentar su rentabilidad por lo que el título será: “Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte Logística Maya”

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente la empresa Logística Maya no cuenta con un plan estratégico bien estructurado, por medio de la investigación se encontró que se necesita aplicar varias estrategias en los servicios, precios, promociones que hagan que los clientes prefieran los servicios que ofrece la compañía.

Aparte de implementar la estructura de sus procesos, funciones y políticas por departamento para que cada área de la compañía tenga claro la guía que deben de seguir para desarrollar el trabajo que les corresponde.

## 6.2 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

### 6.2.1 CRONOGRAMA (PLAN DE ACCIÓN)

**Tabla 12. Cronograma del cumplimiento de la estrategia de marketing**

ESTRATEGIA	ACCIONES	2019	2020	2021	RESPONSABLE
<b>SERVICIOS</b>					
Rastreo y seguimiento de Unidades	Se contratara un sistema de rastreo satelital corporativo para las unidades de Logistica Maya.	01 octubre al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	GERENTE
Modernización de Vehículos	Se realizaran convenios con automotores de calidad que seran nuestros proveedores directos, para obtener beneficios por la compra de vehiculo.		01 de enero al 31 de Diciembre		GERENTE
Modernización de equipos de arrastre	Buscar y contratar una empresa especializada en contruccion de furgones y cajones para renovar los equipos.		01 de enero al 31 de Diciembre		GERENTE
Subcontratación de Vehículos Particulares	Publicacion en las redes sociales o medios escritos y llamadas telefonicas para la contratacion de unidades particulares adecuadas.	01 Septiembre al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	JEFE OPERACIONES
Control y mantenimiento preventivo de unidades	Designar al encargado de mantenimiento para que lleve un control adecuado de las fechas para inspeccion de las unidades.	01 y 08 de Octubre	02 y 10 de enero, abril, julio y octubre.	02 y 10 de enero, abril, julio y octubre.	INSPECTOR MECANICO
<b>PRECIO</b>					
Estrategia de fijación del nivel de precios	Elaborar una propuesta de precios para los fletes dependiendo la ruta de entrega del servicio, la cual sera entregada por el Gerente a los clientes.	01 Septiembre al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	GERENTE
Plazos y condiciones de pagos	Incluir dentro de la propuesta de los precios de los fletes el plazo de los pagos.		01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	GERENTE
Descuento por nivel de consumo	Incluir esta estrategia en la propuesta de negociacion que se haga con las empresas. (Clientes)	01 Septiembre al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	GERENTE
<b>PLAZA</b>					
Apertura de Oficina	Traslado a nueva oficina para tener un mejor control y acercamiento con los colaboradores.	01 Septiembre al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	01 de enero al 31 de Diciembre	GERENTE
Conductores experimentados	Diseño y ejecucion de un plan de capacitaciones para los operadores de los vehiculos.	Septiembre y Noviembre	Enero, Abril y Julio	Enero, Abril y Julio	GERENTE
<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>					
Imagen Corporativa	Mejorar la imagen corporativa por medio de una agencia de publicidad que provoque interes en los clientes.	Septiembre		Enero	JEFE DE MARKETING
Publicidad en medios	Contratar un segmento en los medios en donde se pueda dar publicidad a la compañía para darse a conocer con clientes potenciales.	Septiembre		Enero	JEFE DE MARKETING
Publicidad visual en vehículos	Contratar un empresa que pueda desarrollar la mejor aplicación de la poblicidad en la unidades de transporte.		Enero	Enero	JEFE DE MARKETING

## 6.2.2 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LOGÍSTICA MAYA

### Funciones del Gerente General

- 1) Ejecutar los planes de presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento.
- 2) Representar a la organización ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con los poderes amplios.
- 3) Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto del organismo.
- 4) Velar por la buena marcha de la organización y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.
- 5) Cálculo de necesidades: todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto.
- 6) Realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada.

### Funciones del Jefe de Operación

- 1) Tomar decisiones para el buen funcionamiento de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de transporte, tomando en cuenta factores de capacidad, calidad, mercancía transportada y requerimientos del cliente.
- 2) Supervisar el manejo de unidades de carga.
- 3) Supervisar manejo de mercancías en general.

- 4) Supervisar procedimientos de carga y descarga.
- 5) Supervisar comunicación con personal a su cargo (pilotos).
- 6) Supervisar cumplimiento de reglamentos.
- 7) Asegurar que el personal operativo conozca el reglamento de tránsito.

#### Funciones de Jefe de Mantenimiento

- 1) Administrar y mantener en buen estado de operación la flota vehicular de la empresa para atender de manera oportuna los requerimientos de los usuarios, técnicos y administrativos.
- 2) Asegurar un efectivo control sobre el consumo de combustible.
- 3) Elaborar el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo al equipo.
- 4) Realizar visitas de inspección al equipo para detectar necesidad de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación.

### 6.3 POLITICAS

#### 6.3.1 POLÍTICAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD

La empresa está comprometida con:

- 1) La prestación de servicio de transporte de carga terrestre.
- 2) El buen manejo de las mercancías transportadas.
- 3) La custodia de la mercancía.

- 4) Con altos niveles de seguridad para evitar que esta sea contaminada con sustancias o elementos ilícitos, prácticas de narcotráfico y/o actos terroristas de la cadena de exportación.

Soportado en nuestros procedimientos y las fuerzas del estado, con el fin de satisfacer las necesidad y expectativas de nuestros socios comerciales y la protección del patrimonio de la organización.

Contamos con el compromiso y la competencia de los proveedores y de nuestros colaboradores, cumplimos con el marco legal y aplicamos actividades de mejora continua en los procesos de la organización.

#### Política Integral

LOGÍSTICA MAYA es una empresa dedicada al transporte de carga terrestre, está comprometida con la mejora continua. Cumplimos con los acuerdos comerciales y de seguridad establecidos con nuestros clientes, manteniendo una buena comunicación y preservándolos mediante la satisfacción de sus necesidades y superación de las expectativas.

Aplicamos en todos nuestros procesos los controles necesarios para evitar la contaminación de la carga con narcóticos, el lavado de activos y ser utilizados como vehículo para el desarrollo de actividades ilícitas a través de las operaciones de logística y de transporte.

Contamos con personal calificado y confiable para la realización de nuestra actividad económica, propiciándoles el desarrollo profesional en materia de calidad, medio ambiente, salud ocupacional y seguridad.

La empresa promueve la utilización eficaz de los recursos con que opera y la minimización de los residuos, así como dar el trámite adecuado a los mismos. Participa abiertamente en actividades de responsabilidad social, a través del involucramiento de la alta dirección y todo el personal de la organización.

### 6.3.2 POLITICA DE CUENTAS POR COBRAR

- 1) Nuestros objetivos son limitar la morosidad al 10% de las ventas totales, los días Revisar todos los límites de crédito de más de \$50,000.
- 2) Todos los clientes con 15 días de mora serán contactados por correo electrónico.
- 3) Todos los clientes con 20 días de mora serán contactados por teléfono.

Cuentas en las siguientes situaciones se asignarán con una agencia de cobranza que haya sido aprobada por el gerente general:

- 1) Cuentas de más de 90 días de edad sin actividad de pago en los 3 meses anteriores.
- 2) Cuentas de menos de 90 días de edad que no contesten a los mensajes en un período de dos semanas o que su correo se devuelva.
- 3) Cuentas de menos de 90 días de edad con negativa total de pago.
- 4) Cuentas con dos o más promesas de pago incumplidas sin importar su edad.
- 5) Cuando el cliente informa que no podrá pagar dentro de los términos acordados y se rehúsa a dar una fecha específica de pago o un plan de pagos realista, sin importar su edad.
- 6) Todas las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses.

### 6.3.3 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### Selección de personal

En los procesos de selección de personal se prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores y cultura de la organización. Además, para los puestos de dirección, será indispensable poseer cualidades de liderazgo específicas. La organización aboga por una especial atención en el tratamiento de cada candidatura, cualquiera que sea el resultado de la selección.

## Política de salarios

En cuanto a la remuneración y la política retributiva, la organización privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes.

Logística Maya se esfuerza en posicionarse como empresa que ofrece niveles de remuneración superiores a la media y examina con regularidad su posición frente a la competencia con el fin de responder a las tendencias del mercado.

## Formación

La formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa. La formación se logra, ante todo, mediante la práctica. El gerente general es responsable de acompañar y apoyar a sus colaboradores: esto es esencial para que cada uno progrese en su vida profesional. La organización de programas de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las aptitudes y calificaciones particulares.

Los programas de formación deben basarse, dentro de lo posible, en un aprendizaje activo.

## BIBLIOGRAFIA

- Adam, E. E., Ebert, R. J., & Rodríguez, J. R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento*. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=FI1wYyoz8-oC>
- Amador Posadas, F. J. (2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo— GestioPolis. Recuperado 16 de agosto de 2019, de <https://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Amador, R. E. V. (2017). Modelo de producción de vídeos didácticos para la modalidad presencial de la enseñanza universitaria / Model of production of didactic videos for the Face-To-Face Modality of University Education. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 69-97. <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.43.69-97>
- Amaya Amaya, J. (2007). *Gerencia: Planeación & estrategia : gerencia y software para el control de los planes*. Bogotá: Prospectiva.
- Anguera. (2019). Volvo Trucks—Historia de los camiones. Recuperado 2 de septiembre de 2019, de <http://www.anguera.com/galeria2/volvo/volvo.htm>
- Ansoff, H. (2007). *Strategic Management*. Springer.
- Bujato, C. (2018, agosto 23). Concepto y aplicación del Balanced Scorecard. Recuperado 31 de agosto de 2019, de EADBOX website: <https://es.eadbox.com/balanced-scorecard/>
- Carreto, J. (2008). Beneficios de la Planeación Estratégica. Recuperado 31 de agosto de 2019, de Beneficios de la Planeación Estratégica website: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>
- Casa Presidencial. (2018). Honduras 20/20. Recuperado 16 de septiembre de 2019, de <https://www.presidencia.gob.hn/index.php/gob/casa-presidencial/honduras-20-20>

- Castillo, J. R. C., & Machado, C. A. C. (2011). El enfoque estratégico. Bases conceptuales. *Contribuciones a la Economía*, (2011-06). Recuperado de [https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2011\\_3ai\\_3a2011-06\\_3a12.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2011_3ai_3a2011-06_3a12.htm)
- Correa, G. A. S., & Miranda, J. F. M. (2003). *Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación*. (89), 20.
- Cuadrado, M. G. (2012). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: Modelos y experiencias*. INAP.
- Drucker, P. F. (1976). *La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires : El Ateneo,.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*. Routledge.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019). FMI -- Página inicial del Fondo Monetario Internacional (FMI) en español. Recuperado 2 de septiembre de 2019, de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- FOSDEH. (2017, mayo 12). Análisis y Propuestas para la Reducción de las Brechas en Educación en Honduras. Recuperado 29 de octubre de 2019, de FOSDEH website: <http://www.fosdeh.com/2017/05/analisis-propuestas-la-reduccion-las-brechas-educacion-honduras/>
- García, G. (2011). MANAGEMENT: Las empresas se enfrentan a nuevos retos de la globalización. Recuperado 16 de agosto de 2019, de <http://managementpolitico.blogspot.com/2011/10/las-empresas-se-enfrentan-nuevos-retos.html>
- Guerra Espinal, G., & Aguilar Valdés, A. (1997a). *Economía del agronegocio* (1ra ed). México: Limusa.

- Guerra Espinal, G., & Aguilar Valdés, A. (1997b). *La planificación estratégica en el agronegocio* (1. ed). México, D.F: Ed. Limusa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrera, J. E. P., & Barrios, I. T. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Ediciones de la U.
- IHTT Honduras. (2019). Quienes Somos | Instituto Hondureño Del Transporte Terrestre. Recuperado 16 de agosto de 2019, de <https://www.transporte.gob.hn/content/quienes-somos>
- Kluwer, W. (2019). Análisis del entorno. Recuperado 2 de septiembre de 2019, de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszNLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUtckhIQaptWmJOcSoA5CRcPzUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszNLtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUtckhIQaptWmJOcSoA5CRcPzUAAAA=WKE)
- La Tribuna. (2019, febrero 15). El Banco Central de Honduras mantiene la tasa de política monetaria en 5,75 %. Recuperado 29 de octubre de 2019, de LA TRIBUNA website: <https://www.latribuna.hn/2019/02/15/el-banco-central-de-honduras-mantiene-la-tasa-de-politica-monetaria-en-575/>
- Laza, C. A. (2019). *Plan e informes de marketing internacional*. UF1783. Tutor Formación.
- López, M. D. R., & Marín, L. J. M. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Prada, D. (2016). *Historia de La Planificación*.

RAE. (2019). Real Academia Española. Recuperado 2 de septiembre de 2019, de

<https://www.rae.es/>

Salazar, A. F. N. (2015). *Diseño de plan estratégico para la empresa «Interpisos» del municipio de Tuluá para los años 2015—2019*. 134.

Schnabel, G. (1990). *El factor técnico-coordinativo*. Recuperado de

<http://www.editorialstadium.com.ar/revista-stadium>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento,*

*implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). (2009, diciembre 16).

Planificación: Antecedentes e Historia de la Planificación. Recuperado 31 de agosto de

2019, de Planificación website: [http://planificacion-](http://planificacion-unesr.blogspot.com/2009/12/antecedentes-e-historia-de-la.html)

[unesr.blogspot.com/2009/12/antecedentes-e-historia-de-la.html](http://planificacion-unesr.blogspot.com/2009/12/antecedentes-e-historia-de-la.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENTREVISTA A EXPERTOS.

A continuación, una entrevista con el comisionado del Instituto Hondureño de Transporte Terrestre Rafael Ruiz, quien nos guía sobre las obligaciones del instituto, los logros y las diversas problemáticas generadas en el país recientemente.

Actualmente funge como uno de los tres comisionados en el Instituto Hondureño de Transporte Terrestre y como objetivo principal es supervisar que se brinde un servicio de transporte público de calidad, eficiente y seguro a través de un ordenamiento y legalización del sector transporte en todas sus modalidades a nivel nacional.

Aparte de actual trabajo como comisionado en el Instituto de Transporte, el comisionado Rafael Ruiz también desempeña puestos en el Consejo Nacional Logístico de Honduras, el Comité Técnico del Fideicomiso de la Terminal de Graneles en Puerto Cortes y miembro de la Mesa Técnica de la Fuerza Nacional de Seguridad del Transporte Urbano.

1) ¿Cuál es el objetivo primordial del IHTT respecto al transporte de carga pesada?

El objetivo primordial del Instituto es que el transportista hondureño tenga mayores fuentes de ingreso. ¿Como? Aprobando leyes como las exoneraciones de impuestos, trabajando de la mano con la Secretaría de Desarrollo Económico y Aduanas para evitar que los transportistas Centroamericanos y extranjeros hagan cabotaje [trabajar en territorio nacional, siendo extranjero], estamos trabajando para que los transportistas tengan una tarifa justa y también estamos preocupándonos se haga a cumplir en su totalidad la ley del transporte. Así como el transportista de carga pesada tiene derechos, también tiene deberes. Deberes de proveer un servicio óptimo, deberes de tener sus certificados y permisos al día, etc.

2) ¿Como comisionado de transporte, cuáles son las funciones dentro del Instituto?

La comisión directiva está conformada por tres comisionados, somos los encargados de velar por que se cumplan las leyes de transportes, hacer las reformas a la ley, girar instrucciones a la inspectoría del instituto como por ejemplo todo el esquema y logística de los operativos. También es nuestra responsabilidad el tema de contratación de personal, clasificación de rutas, categorías de servicio, autorización de terminales de transporte, autorización de renovaciones, certificados, permisos de explotación y certificados de operación. Como comisión directiva estamos a cargo de los reglamentos, elaboración de manuales y planes, prácticamente todo el tema de transporte pasa por la comisión directiva, y somos nosotros a finalidad quien se encarga de toda la operatividad, tema legal y reglamento del transporte en Honduras.

3) ¿Porque cree usted que los transportistas unitarios no se conforman legalmente?

Particularmente considero que están acostumbrados a trabajar en un ambiente artesanal y no formal. Artesanal en el sentido que no se han querido formalizar porque saben que este procedimiento les obligaría a pagar impuestos, regirse por cierto orden en el cual ellos no están acostumbrados a trabajar. Posiblemente esta sería la causa más fuerte por la cual los transportistas unitarios no quisieran legalizar su operación.

4) ¿Recientemente hubo discrepancias entre la empresa privada quienes contratan el servicio de transporte, y los transportistas, nos puede explicar más a fondo a que se debió estas diferencias?

En el año 2011, en su momento a raíz de una iniciativa de la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés y una negociación entre navieras y transportistas, se acordó en una tarifa referencial de USD\$ 1.24 por kilómetro recorrido sería más que suficiente. Consecuentemente se pasó una ley introduciendo el USD\$ 1.24 como la base de la tarifa para los transportistas en Honduras, más el 20% si se lleva un remolque. Sin embargo, nunca se trabajó en un reglamento. Los reglamentos por lo general son los que les dan vida a las leyes, entonces los transportistas en todo su derecho se quejan del porqué no se les pagaba la tarifa que ya se había acordado con el gobierno. El IHTT empezó a multar a las empresas que no estaban cumpliendo con la tarifa mínima establecida, la empresa privada por su parte se quejó y expuso que no era posible que el gobierno impusiera una tarifa en a los empresarios porque atenta contra la constitución y al libre comercio. El transportista se sintió utilizado por una figura llamada “intermediario”, quienes son las empresas o personas que

tienen el contrato o “pegue” directo con las empresas, quienes subcontratan y obviamente pagan menos a estos subcontratados. Un ejemplo, existe una empresa transnacional que tiene una empresa de logística, esta empresa de logística sub-contrata a un unitario, un viaje desde San Pedro Sula hacia Tegucigalpa que ronda los 18,000 lempiras, el unitario apenas recibe la mitad de este valor.

La corte ha fallado a favor del sector privado y declaró fuera de lugar lo que en 2011 se pasó a ley. Ahora le corresponde al Instituto establecer nuevamente una tarifa.

5) ¿La decisión del IHTT, de manejar una sola tarifa mínima que beneficios o desventajas traerá a la economía del país?

No fue el Instituto de Transporte quien manejó el tema de la tarifa mínima, fue la antigua Dirección General de Transporte, el IHTT tiene apenas 3 años de haberse concebido, y cuando fue creada ya existía la ley. EL enfoque del instituto va más en pro del libre comercio, oferta y demanda, libre contratación y eso es a lo que le apuntamos. El tema de manejar una tarifa única puede tener ambas cosas beneficios y desventajas. Beneficios porque puede facilitar a que no exista competencia desleal, sin embargo, los transportistas tienen que unirse y agruparse y ser ellos mismos quienes se organicen para poder negociar frente a la empresa privada una mejor tarifa por sus servicios. La desventaja es que le resta competitividad al país, si el país quiere ser competitivo frente a nuestros pares de la región y queremos ser un pionero en logística, debemos ser competitivos.

6) ¿Con relación a los países vecinos, cómo cataloga usted el gremio de transporte en Honduras?

Considero que aún nos falta mucha organización como anteriormente decía, existe todavía mucha informalidad. Casi el 85-90% del rubro de carga pesada en el país, opera de manera informal entonces creo que eso le quita poder y presencia a este rubro. Al final del día el gobierno le brinda credibilidad a las empresas que están formalmente constituidas y siendo tan pocas las empresas, la ley se vuelve menos inclusiva.